

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE LA GESTIÓN HUMANA PARA LA FUNDACIÓN
HEMATOLÓGICA COLOMBIA

YERSON HERNANDO RODRÍGUEZ OLIVEROS
JONATAN STID GAHONA VILLAMOR

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2016

DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE LA GESTIÓN HUMANA PARA LA FUNDACIÓN
HEMATOLÓGICA COLOMBIA

YERSON HERNANDO RODRÍGUEZ OLIVEROS
Código 146002128

JONATAN STID GAHONA VILLAMOR
Código 146002109

Informe final trabajo de grado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresa

Director Proyecto
Dra. Soraya Magaly Castellanos

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO

2016

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del jurado

Villavicencio, Enero de 2016.

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN FRÍAS CARREÑO
Rector

DORIS ALICIA TORO GELPUD
Vicerrector Académico

JOSE MILTON PUERTO GAITAN
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano Facultad de Ciencias Económicas

LILIA SUAREZ PUERTO
Director Escuela de Administración y Negocios

MARTHA VARGAS BACCI
Director Centro de Investigaciones de la Facultad
Ciencias Económicas

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA
Director de Programa Administración de Empresas

Doy gracias a Dios por concederme lograr esta meta personal y profesional. Agradecer a mi familia, esposa, por su estímulo y comprensión.

Yerson Hernando Rodríguez Oliveros.

Al Todopoderoso, por darme el conocimiento, esfuerzo y voluntad hasta lograr dicha meta. A mi familia, por su apoyo y colaboración incondicional.

Jonatan Stid Gahona Villamor.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo fue posible gracias al apoyo y colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dra. Soraya Magaly Castellanos. Directora Proyecto.

Dr. Dagoberto Torres Flórez. Director Programa Administración.

A los docentes que compartieron su conocimiento durante nuestra trayectoria estudiantil.

A la Fundación Hematológica Colombia por su apoyo y colaboración.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber realizado dicha meta.

Los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
Introducción	14
1. Planteamiento del problema	16
1.1 Formulación del problema	18
2. Justificación	19
3. Objetivos	21
3.1 Objetivo General	21
3.2 Objetivos Específicos	21
4. Marcos de referencia	22
4.1 Marco Teórico	22
4.2 Marco Conceptual	48
4.3 Marco Histórico	53
4.4 Marco Legal	54
4.5 Marco Institucional	56
4.6 Marco Geográfico	61
5. Diseño metodológico	65
5.1 Tipo de investigación	65
5.2 Población y muestra	65
5.3 Fuentes de recolección de la información	65
5.4 Análisis de la información	66
6. Resultados y análisis de resultados	67
6.1 Diagnóstico sobre el estado interno actual de la gestión humana para detectar falencias en la Fundación Hematológica Colombia	67
6.1.1 Encuesta al personal operativo y administrativo.	67
6.1.2 Resultados Lista de chequeo.	80
6.2 Identificar los motivos de satisfacción y motivación para emprender las necesidades del personal	81
6.3 Caracterización de los procesos de gestión humana, que se aplicarán para cumplir con los requerimientos en la Fundación Hematológica Colombia	88

6.4	Plantear el diseño del departamento de gestión humana para la Fundación Hematológica Colombia; que permita ser más eficaz en las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación del personal	105
6.5	Propuesta técnica y financiera para la implementación del departamento de talento humano en la empresa Fundación Hematológica Colombia	114
7.	Conclusiones	119
8.	Recomendaciones	125
	Bibliografía	131
	Webgrafía	134
	Anexos	135

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Árbol de problemas.	17
Figura 2. Esquema general.	35
Figura 3. Actividad número 1. Reclutamiento.	36
Figura 4. Actividad número 2. Entrevista inicial.	36
Figura 5. Actividad número 3. Selección.	37
Figura 6. Actividad número 4. Capacitación.	37
Figura 7. Actividad número 5. Evaluación de desempeño.	38
Figura 8. Junta directiva.	56
Figura 9. Estructura organigrama Fundación Hematológica Colombia.	57
Figura 10. Ubicación geográfica del Departamento del Meta.	62
Figura 11. Mapa de Villavicencio.	63
Figura 12. Medio por el cual fue convocado para laborar.	67
Figura 13. Actividad, base de reclutamiento.	68
Figura 14. Medio de selección del personal.	69
Figura 15. Aplicación de tés en el proceso de selección.	70
Figura 16. Aplicación de formato en el proceso de selección.	71
Figura 17. Entrega de manual de funciones.	71
Figura 18. Información de los objetivos y metas empresariales.	72
Figura 19. Existencia plan de inducción.	73
Figura 20. Capacitación al personal.	74
Figura 21. Continuidad de la capacitación.	74
Figura 22. Sistemas de compensación.	75
Figura 23. Estructuración del salario.	76

Figura 24.	Afiliación a riesgos profesionales.	77
Figura 25.	Seguridad Industrial.	78
Figura 26.	Satisfacción del consumidor.	85
Figura 27.	Flujograma del proceso de reclutamiento, selección, vinculación e inducción de personal en la empresa.	99
Figura 28.	Flujograma proceso de capacitación.	103

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Lista de chequeo.	80
Cuadro 2. Factores de motivación.	83
Cuadro 3. Satisfaga las necesidades de los clientes.	84
Cuadro 4. Elementos de satisfacción (Producto).	85
Cuadro 5. Elemento de satisfacción (Ventas).	86
Cuadro 6. Elemento de satisfacción (Tiempo).	86
Cuadro 7. Elemento de satisfacción (cultura).	87
Cuadro 8. Elemento de satisfacción (posventas).	87
Cuadro 9. Elemento de satisfacción (ubicación).	88
Cuadro 10. Valores las características personales.	88
Cuadro 11. Características críticas para el servicio.	89
Cuadro 12. Funciones Director del departamento de gestión y talento humano.	107
Cuadro 13. Manual de funciones asistente del director de proyecto.	109
Cuadro 14. Manual de funciones Gerente.	109
Cuadro 15. Manual de funciones contador público.	111
Cuadro 16. Asistente de gerencia.	112
Cuadro 17. Manual de funciones auxiliar contable.	113

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Instalaciones Físicas.	115
Tabla 2. Equipos de oficina.	115
Tabla 3. Muebles y enseres.	116
Tabla 4. Recursos técnicos.	116
Tabla 5. Gastos administrativos.	116
Tabla 6. Costos de salarios del personal administrativo.	117
Tabla 7. Total de la inversión que se requiere para el diseño del departamento de gestión y talento humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA	117

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Formato de encuesta.	1355
Anexo 2. Cuestionario de entrevista.	13939
Anexo 3. Lista de chequeo.	1411
Anexo 4. Personal.	1422
Anexo 5. Generalidades servicios (tomas fotográficas).	1433
Anexo 6. Consejos sobre la organización del trabajo.	1466

Introducción

El presente trabajo que hace referencia al “Diseño del departamento de la gestión humana en la Fundación Hematológica Colombia”, busca establecer las tendencias y perspectivas de gestión humana que hoy se imponen en el mundo empresarial, y que a su manera, pretende optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad. Es así que se busca rescatar al ser humano dentro de la organización, traduciéndose en procesos de gestión humana como estrategia clave y fundamental en la administración de personal y establecer una directriz o direccionamiento colectivo que logre un propósito común en la Fundación Hematológica Colombia.

La constante evolución del mundo empresarial exige que un buen director sea a su vez, un administrador bien organizado y un profundo conocedor de las necesidades y el comportamiento de su personal. Para conseguir que los colaboradores ofrezcan su máxima dedicación, motivación y productividad, y puedan explotar todo su talento y gestión humana, resulta indispensable que exista confianza y buena comunicación entre la dirección y el personal, logrando con ello, solucionar la carencia del departamento de la gestión humana.

La metodología a aplicar correspondió a la investigación descriptiva, estableciendo la población, muestra, fuentes de recolección de la información y análisis de la misma.

La estructura del trabajo se ajusta a los requerimientos de la Universidad de los Llanos; teniendo en cuenta la Resolución No. 007 de abril 30 de 2014, por la cual se adoptan y

reglamentan las opciones de grado en los programas de la Facultad de Ciencias Económicas. Así mismo, se aplicaron las Normas APA para presentación de trabajos de grado.

1. Planteamiento del problema

La empresa Fundación Hematológica Colombia, se dedica a ofrecer soluciones integrales, eficientes y oportunas en el campo de la hemoterapia y la hematología a nivel nacional e internacional para mejorar su calidad de vida. Es decir, su actividad económica consiste en apoyar diagnóstico que incluye solamente los laboratorios de análisis químicos, bancos de sangre y similares.

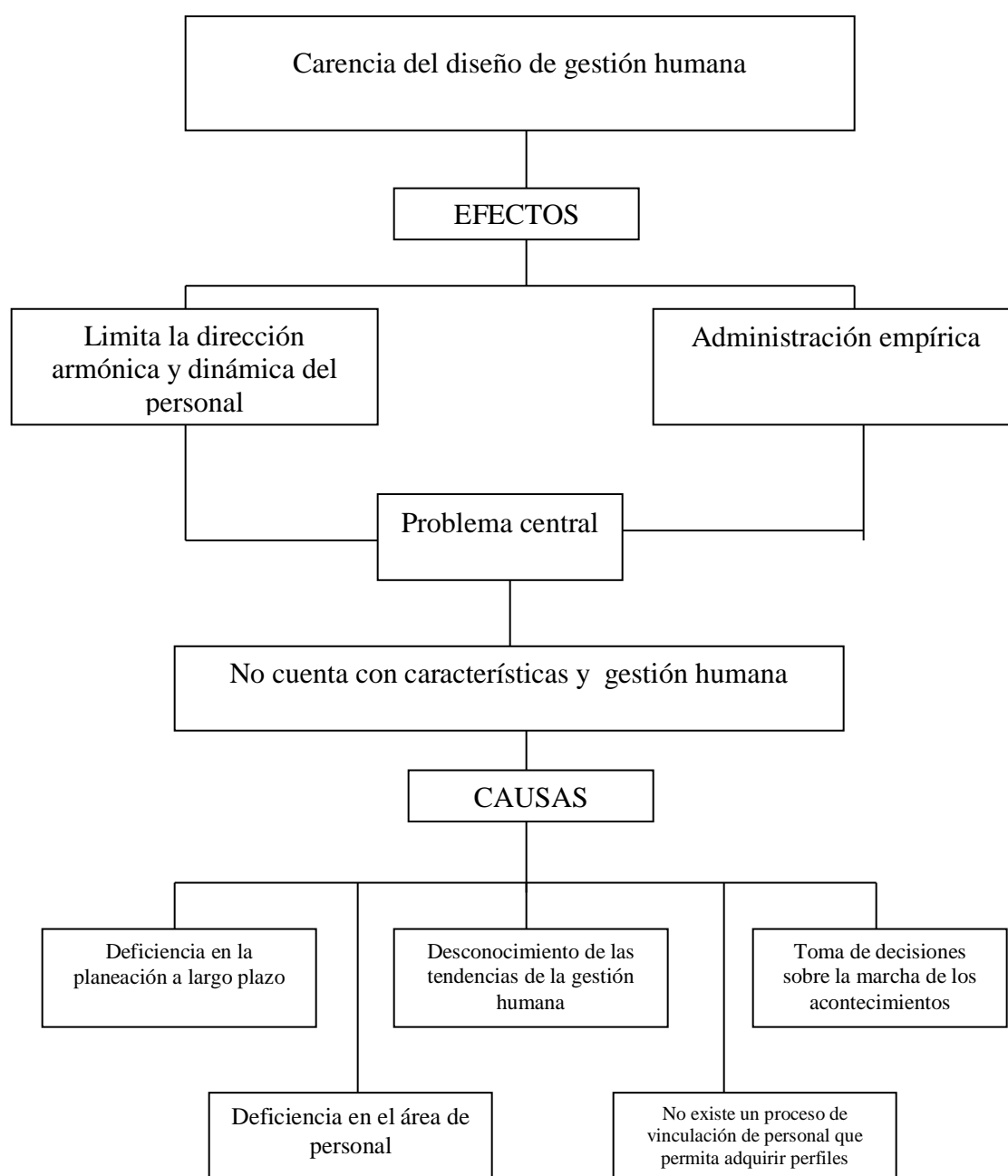
Factores como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y del aporte significativo de la gestión del talento humano, se han visto convertidas en baches en la organización teniendo en cuenta la responsabilidad de guiar a sus colaboradores con el propósito de garantizar de manera más eficiente y eficaz, dinámica y armónicamente el desempeño de sus funciones.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a desaprovechar las oportunidades que brindan el medio y las fortalezas con que cuenta, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro e instituir un ambiente de innovación y creatividad que permita al personal colaborador ventajas competitivas. Es decir, la manera como éstas se comportan, cómo reaccionan y desempeñan las diferentes actividades de la empresa, depende de las políticas y directrices aplicadas por la organización, esta es la raíz de la cual proviene la importancia de la gestión del talento humano.

Esta situación hace necesario el Diseño del Departamento de Gestión humana que le permita comprender la importancia que tienen las personas que constituyen la organización,

reorganizando cada una de las funciones directivas y operativas al igual que los factores que determinan la empresa dentro del departamento de gestión humana.

Figura 1. Árbol de problemas.



Fuente: los autores. 2015.

1.1 Formulación del problema

¿Qué falencias, debilidades e incoherencias en los procesos se pueden hallar debido a la falta de un departamento de gestión humana en la Fundación Hematologica Colombia?

2. Justificación

El presente trabajo busca mediante la aplicación de la teoría que relaciona la gestión humana, establecer las relaciones entre la modernización empresarial y como dirigir el personal con respecto a las prácticas de recursos humanos realizando una descripción del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los mismos, a su vez generar conocimiento con base en las siguientes perspectivas (sociológica, humanística y estratégica) siendo esta última la que se vincula al área de gestión humana sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la fundación, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible.

La Fundación cada vez en mayor medida no solo debe centrar su esfuerzo en identificar el valor que la gestión humana tiene para la organización y tratar de potencializarlo sino que también debe incrementar el valor que en la misma tiene el colaborador, con el fin de obtener resultados más eficaces y efectivos captando a las mejores personas y reduciendo el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el de la gestión humana, tarea que relaciona atraer, retener y motivar a partir del departamento de tendencias de la gestión humana, como instrumento clave para ser más competitiva y sostenible.

De otra parte, para superar los retos cada vez más complejos y ambiciosos que plantea el mundo de los negocios, se requiere de instrumentos de apoyo que enmarquen la administración de la gestión humana y permita modernizar las operaciones empresariales particularmente en el área de gestión humana de la Fundación. Así mismo, introducir nuevas tecnologías y reorganizar

los procesos de trabajo, gestión de la producción, y por ende gestión de recursos humanos siendo flexible contractual y funcional; que permita contribuir a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad que trae como consecuencia la inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo.

El trabajo beneficiará directamente a la Fundación Hematológica Colombia, si se tiene en cuenta que mediante instrumentos y prácticas de gestión humana podrá caracterizar las fases que se llevan a cabo tales como: selección, reclutamiento, contratación, inducción, motivación, formación, remuneración y evaluación del desempeño.

A nivel institucional, el trabajo es importante, si se tiene en cuenta que allí se plasman teorías acerca de las características y tendencias de la gestión humana como instrumento de modernización empresarial, para la cual los interesados podrán aplicarlo de tal manera que le permita a la organización una mayor supervivencia, rentabilidad, crecimiento y desarrollo y por ende, conocimiento amplio sobre la gestión humana y sus respectivas perspectivas, teniendo en cuenta considerar la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, y que exista coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional; así mismo, garantizar la congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la fundación (satisfacción del empleado, retención y aumento de clientes, generación de valor para los accionistas, entre otros). Por consiguiente, la investigación se lleva a cabo con el propósito de ofrecer alternativas de solución frente a las carencias del departamento de gestión humana.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar el departamento de gestión humana para la Fundación Hematológica Colombia.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar sobre el estado interno actual de la gestión humana para detectar falencias en la Fundación Hematológica Colombia.
- b) Identificar los motivos de satisfacción y motivación para emprender las necesidades del personal.
- c) Caracterizar los procesos de gestión humana, que se aplicaran para cumplir con los requerimientos en la Fundación Hematología Colombia.
- d) Plantear el diseño del departamento de gestión humana para la Fundación Hematológica Colombia; que permita ser más eficaz en las etapas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y motivación del personal.
- e) Propuesta técnica y financiera para la implementación del departamento de talento humano de la Fundación Hematológica Colombia.

4. Marcos de referencia

4.1 Marco Teórico

Se considera relevante citar a Calderón, Naranjo y Álvarez (2008), quienes realizaron el estudio sobre la gestión humana en Colombia: características de la práctica y de la investigación. Para la cual plantearon como conclusión: Si bien la apertura económica determinó en el país el desarrollo de estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos, que tuvieron como resultados mejoras en la capacitación de operarios, y mandos medios y gerentes y en seguridad industrial, modelos internacionales, muchos otros aspectos han sido descuidados: la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información, los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. Sin embargo, existe conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y más enfocadas hacia la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento, y en políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales.

Si bien el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico; hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas. En general en las empresas en los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica.

Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene como implicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y

asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por enganche de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y como debilidad.

Con respecto a las relaciones laborales se destacan dos fenómenos: 1) las nuevas normas del derecho laboral han supuesto una baja significativa de la tasa de sindicalización en el país, trayendo como consecuencia el debilitamiento de la negociación colectiva 2) No obstante la importancia de abrir las relaciones laborales a procesos más participativos, estos tienen sus limitaciones: no se educa a la gente para que participe y la participación no tiene alcance decisorio.

La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

De otra parte, se cita a Saldarriaga (2008), profesor en psicología de la Universidad de San Buenaventura, Medellín, quien escribió el artículo producto de la investigación y que plantea a manera de resumen y conclusiones las siguientes:

En este artículo se hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la

productividad y la competitividad. Mediante la realización de un Estado del Arte se logran determinar algunas de las tendencias más relevantes en la actualidad y se concluye que, cada vez con mayor fuerza, dichas tendencias se sustentan en discursos que pretenden "rescatar" al ser humano dentro de la organización, lo que no necesariamente se traduce en los procesos de gestión humana que se realizan en las organizaciones nacionales e internacionales.

Este artículo encuentra su pertinencia no sólo en la Administración del Talento Humano, sino en toda la organización desde una visión sistémica, en la que todo proceso se encuentra relacionado con otros de forma interdependiente y es el conjunto el que posibilita el éxito y el equilibrio del sistema. Se reconoce que la gestión humana es la piedra angular de la organización, pues afecta todo el andamiaje administrativo y la toma de decisiones, lo que sumado a las nuevas condiciones que la globalización impone, hace que sea urgente estudiar las diferentes formas de administrar en el mundo, así como proponer y establecer estrategias de gestión humana de carácter global que posibiliten el incremento de la competitividad.

También, desde la perspectiva sociológica, Wiener planteó que la organización debía concebirse como "una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias internas deben ser más importantes que otras, lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa" Buckley, (1973). Por lo cual, la organización sistémica se refiere al patrón de relaciones que definen los estados posibles para un sistema determinado, estos estados posibles (denominados también variabilidad) han sido trabajados por la cibernética y están asociados a los postulados de Ashby (1984), quien sugiere que el número de estados posibles que puede alcanzar el ambiente es

prácticamente infinito. En este sentido, las relaciones e interacciones que pueden darse en un sistema, como el empresarial, hipotéticamente serían infinitas y todas ellas tendrían incidencia en el comportamiento de las personas y, por ende, en la manera cómo deben ser administradas.

Daft (2005), por su parte, considera que las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo. Por ello la Administración del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores. En este sentido, Chiavenato (2002a) describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional.

En el plano de la realidad puede constatarse en el medio empresarial que a lo largo de los últimos años, en todas las empresas se han implementado una serie de estrategias que desde algunos puntos de vista han sido consideradas como modas que no aportan mucho a la organización, y desde otros puntos de vista se definen como estilos administrativos que pueden ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del

cual hace parte e incluso de sus procesos de producción, de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

Por ello reflexionar acerca de los procesos de gestión humana y de la Administración del Talento Humano en la organización obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera como los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, es decir, de todo el acontecer organizacional; pues puede pensarse de manera hipotética que las relaciones que se establecen en una organización y la forma de realizar la gestión humana, inciden directamente en su diseño, en su estructura y en todos sus procesos y productos.

Estas apreciaciones son apoyadas por Chiavenato (2002b) cuando afirma que, en numerosas empresas, la administración del talento humano ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional, determina acciones de parte de los empleados que hacen posible la adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y el incremento de la productividad. Así mismo, determina que el fenómeno que se ha dado en llamar Comportamiento Organizacional, está íntimamente relacionado con la gestión humana, en el sentido en que las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones y este impacto puede ser altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr mayor satisfacción por parte de los empleados (Chiavenato, 2004).

Aquí radica la real importancia de las investigaciones en el campo de la gestión humana y, en especial, de la que da origen a este artículo, toda vez que el hecho de describir y analizar los avances y perspectivas de la gestión del talento humano a nivel mundial en el momento actual, puede brindar a las organizaciones luces acerca de los procesos que en este nivel se pueden y deben implementar para lograr el éxito y el cumplimiento adecuado de los objetivos organizacionales.

Gestión humana. Cuando se habla de procesos de gestión humana en nuestra región, casi siempre y sin excepción, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que de tanto en tanto aparecen y desaparecen en el escenario mundial y que pretenden aumentar la productividad de las empresas minimizando al máximo los recursos invertidos. Sean consideradas modas administrativas o procesos serios de cambio de las organizaciones, todas ellas inciden en la forma como las empresas administran y gestionan su talento humano, razón por la cual una revisión de ellas es necesaria e ineludible.

Uno de estos autores es Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neopragmático acerca de la Administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Esta importancia de la comunicación es concebida tanto a nivel general como a la comunicación directa, verbal y particular en la organización, como una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa y la gestión humana. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización.

Tendencias de gestión humana. Una tendencia puede conceptualizarse como una directriz o un direccionamiento colectivo que pretende lograr un fin también común. Es un punto de mira o de referencia hacia el cual avanzan muchas personas, hasta que se convierte en un eje central de la mirada colectiva. Este concepto puede ser trasladado a la Administración, en la que, con los cambios que se operan a nivel mundial, surgen cada cierto tiempo diferentes conceptos que marcan la acción administrativa y gerencial y que guían las acciones de los administradores.

En la actualidad, y en lo que hace referencia a la gestión humana, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que visibilizan esta tendencia tienen el propósito de incrementar la productividad y competitividad.

Cuadro 1. Fuentes de generación de valor por gestión humana, diferentes autores.

Autores	Fuentes
Sheppeck y Militello (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del desempeño superior de los empleados • Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos • Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía. Balkiny Cardy (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a la gente. • Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales • Formulación estratégica de la organización • Creación y utilización del capital intelectual
Ulridí (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • Experto administrativo • Defensor del empleado • Agente de cambio • Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso decisorio • Apoyo a gerentes de línea • Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999). Cortina (2003) y Sen (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social • Responsabilidad con el entorno

Autores	Fuentes
Hewitt (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectos de capacidades organizacionales • Arquitectos de capacidad estratégica • Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos: estrategia dirección y ajuste • Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia • Sistemas: información, recompensas y procesos • Cultura: valores y objetivos primarios. • Gente: estilo, competencia y desarrollo.
Burke (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del funcionamiento • Reestructuración • Cambio y poder • Desarrollo de equipos • Aprendizaje organizacional.
Ehrlich (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia empresarial • Manejo del cambio • Defensor de los intereses de los empleados • Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohramy LawieriII (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategias. • Diseño de la organización. • Cambio de capacidades de dirección. • Integración de prácticas de alto rendimiento. • Construcción del nuevo contrato psicológico.

Fuente: (Calderón, 2006. p 9 – 55).

Como puede observarse en un análisis rápido de esta compilación, las teorías actuales que hablan de la gestión humana, no corresponden ya al dominio exclusivo de una rama del conocimiento, ya sea esta la Sociología o la Administración, sino que se yuxtaponen en una mixtura de aproximaciones, que desde diferentes ciencias y disciplinas, se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar su objeto de estudio: la Organización.

Estas dan cuenta de que, de una u otra manera, la gestión humana hoy debe posibilitar el establecimiento de una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja

competitiva sostenida, la implementación de una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia, y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de recursos humanos para solucionar esos problemas, pues la función de la gestión humana hoy es formar líderes más que empleados pasivos.

Según la reflexión académica y la investigación en gestión humana, uno de los principales objetivos del debate académico y de la práctica administrativa es centrar la gestión en el ser humano, reconociendo en éste sus particularidades y potencialidades y no sólo en su tratamiento como un recurso descartable y enfocado solamente en la producción.

Ello contribuye de manera decisiva a que, desde las empresas, se den procesos serios de aplicación de las tendencias de gestión humana de forma integrada e integral, en consonancia con los objetivos del negocio y en la vía del desarrollo humano.

En la actualidad las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva.

Los pasos decisorios para seleccionar personal. Lo más importante es que la persona y la tarea concuerden. Cuando tomaba una decisión de personal, el general George C. Marshall seguía “cinco sencillos pasos decisorios”. Primero, Marshall analizaba cuidadosamente la tarea.

Las descripciones de cargos pueden durar mucho tiempo, pero las respectivas tareas cambian continuamente. Segundo, Marshall siempre comparaba varias personas calificadas. Las calidades formales, como las que se enumeran en un currículum vitae, no son sino un punto de partida. Drucker (2006).

Su ausencia descalifica a un candidato, pero lo más importante es que la persona y la tarea sean adecuadas recíprocamente, que la una concuerde con la otra. Para descubrir el mejor emparejamiento, hay que considerar, al menos, de tres a cinco candidatos. Tercero, Marshall estudiaba los historiales de desempeño de esos candidatos para descubrir lo que hacía bien cada uno. Buscaba sus fortalezas.

Las cosas que una persona no puede hacer tienen poca importancia; en su lugar, hay que concentrarse en las cosas que sí puede hacer, y determinar si son las fortalezas adecuadas para la tarea que se contempla. Cuarto, Marshall hablaba de los candidatos con otras personas que habían trabajado con ellos. La mejor información se obtiene, a menudo, en conversaciones informales con los jefes y colegas anteriores del candidato.

Y quinto, una vez que se tomaba la decisión, Marshall se aseguraba de que el elegido entendiera su tarea. Tal vez la mejor manera de hacer esto es pedirle a la nueva persona que reflexione sobre lo que tiene que hacer para tener éxito, y luego, tres meses después, pedirle que lo ponga por escrito.

El factor humano en la gerencia. La gerencia trata de seres humano. La tarea de la gerencia es la de capacitar a las personas para que se desempeñen juntas, hacer efectivas sus fortalezas e irrelevantes sus debilidades. De eso se trata cuando se habla de organización y por esa razón la gerencia es un factor crítico y determinante. Drucker (2006).

La gerencia tiene que construirse sobre la comunicación y sobre la responsabilidad individual. Todos los miembros deben considerar a fondo lo que tratan de conseguir, y asegurarse de que sus colaboradores saben y entienden ese objetivo.

Todos tienen que pensar bien lo que deben a los demás, y estar seguros de que los demás entienden. Todos tienen que pensar bien lo que ellos, a su turno, requieren de otros, y asegurarse de que los otros saben lo que se espera de ellos. La gerencia debe capacitar a la empresa y a cada uno de sus miembros para crecer y desarrollarse a medida que cambian las necesidades y las oportunidades.

La gerencia como un esfuerzo humano. La empresa moderna es una organización humana y social, Drucker (2006). La gerencia, como disciplina y como práctica, trata de los valores humanos y sociales. Es obvio que la organización tiene un fin más allá de ella misma. En el caso de una empresa, el fin es económico; en el caso de un hospital, es el cuidado del paciente y su recuperación; en el caso de la universidad, es enseñar, aprender e investigar.

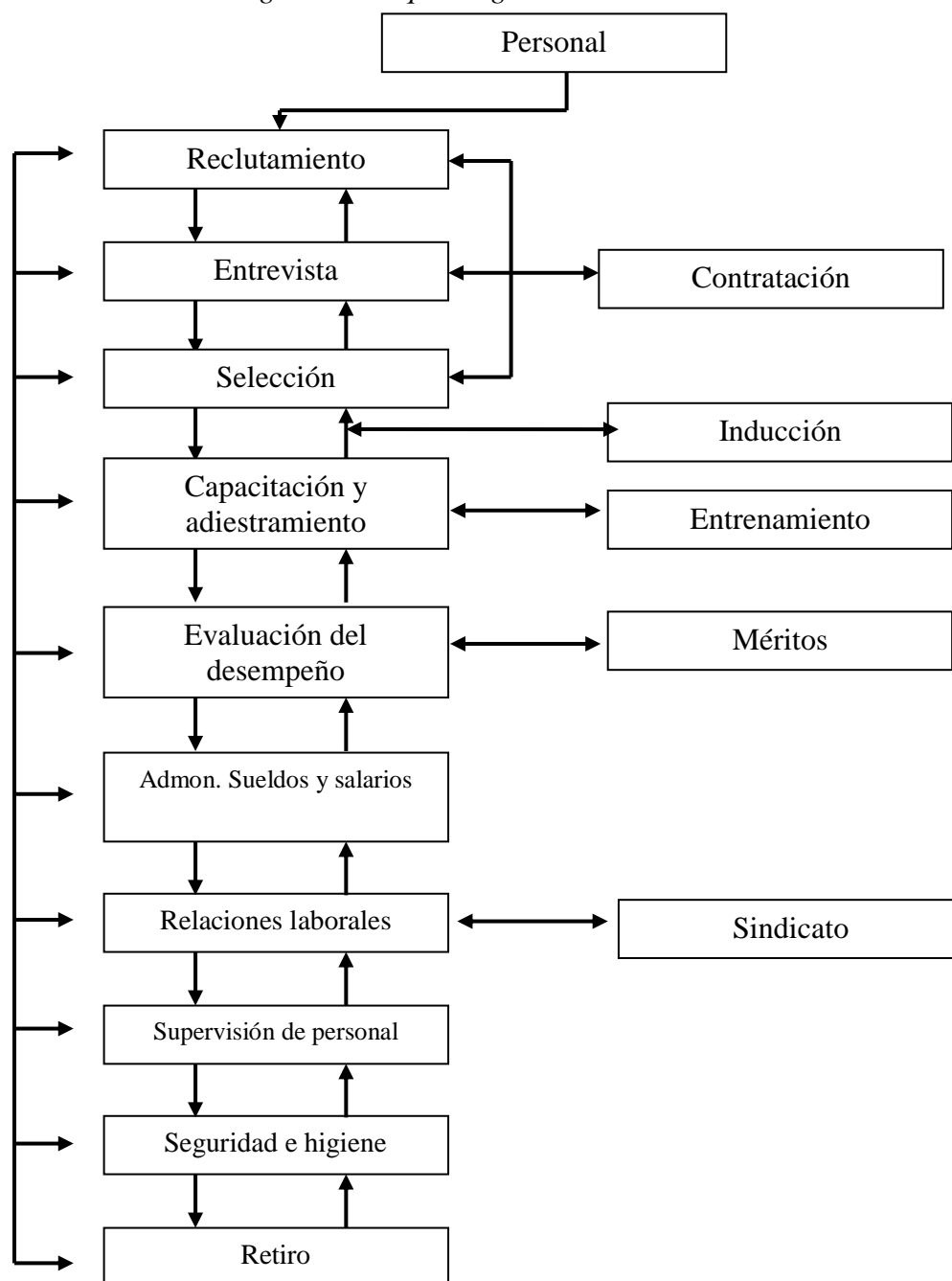
Para alcanzar esos fines, la peculiar invención moderna que llamamos gerencia organiza a seres humanos para efectuar conjuntamente un desempeño y crea organización social, pero sólo

cuando la gerencia tiene éxito en lograr que los recursos humanos sean productivos, es capaz de alcanzar los objetivos y resultados deseados.

La gerencia no es más ciencia que la medicina: ambas son prácticas. Una práctica se alimenta de una gran masa de verdaderas ciencias. Así como la medicina se alimenta de la biología, la química, la física y otra serie de ciencias naturales, también la gerencia se alimenta de la economía, la psicología, las matemáticas, la teoría política, la historia y la filosofía, pero, al igual que la medicina, la gerencia es también una disciplina en sí misma, con sus propias suposiciones, sus propios objetivos, sus propias herramientas y sus propias medidas y metas de desarrollo.

Departamento de personal. Esta área es una de las más trascendentales en la pequeña empresa pero a la vez de las más descuidadas en su dirección, administración y operación. El área de personal es la parte de la empresa encaminada al manejo del recurso humano, la que establece la guía y supervisión de todas y cada una de las actividades de las personas que trabajan en ella en pos de un objetivo común. Asimismo cubre un ciclo conocido como "ciclo de personal" que comienza con el reclutamiento y termina con el retiro. En el esquema inicial se muestran diez actividades. Anzola (2003).

Figura 2. Esquema general.



Fuente: Anzola (2006).

Figura 3. Actividad número 1. Reclutamiento.

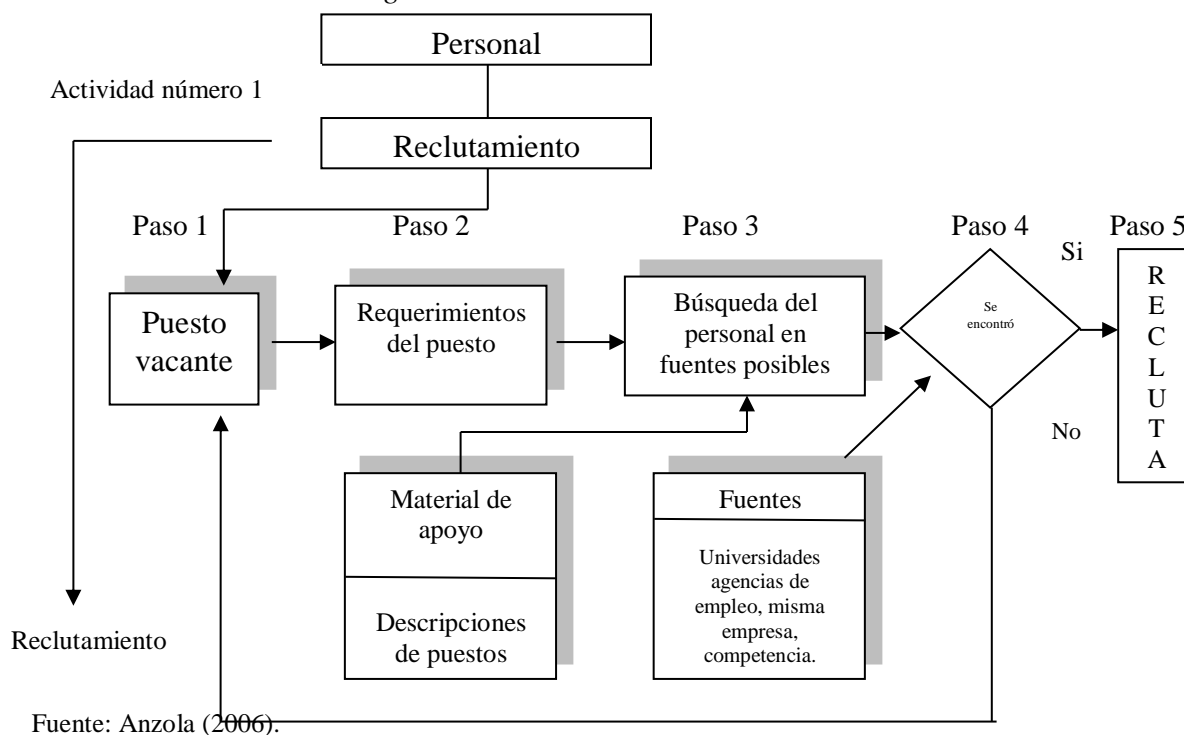
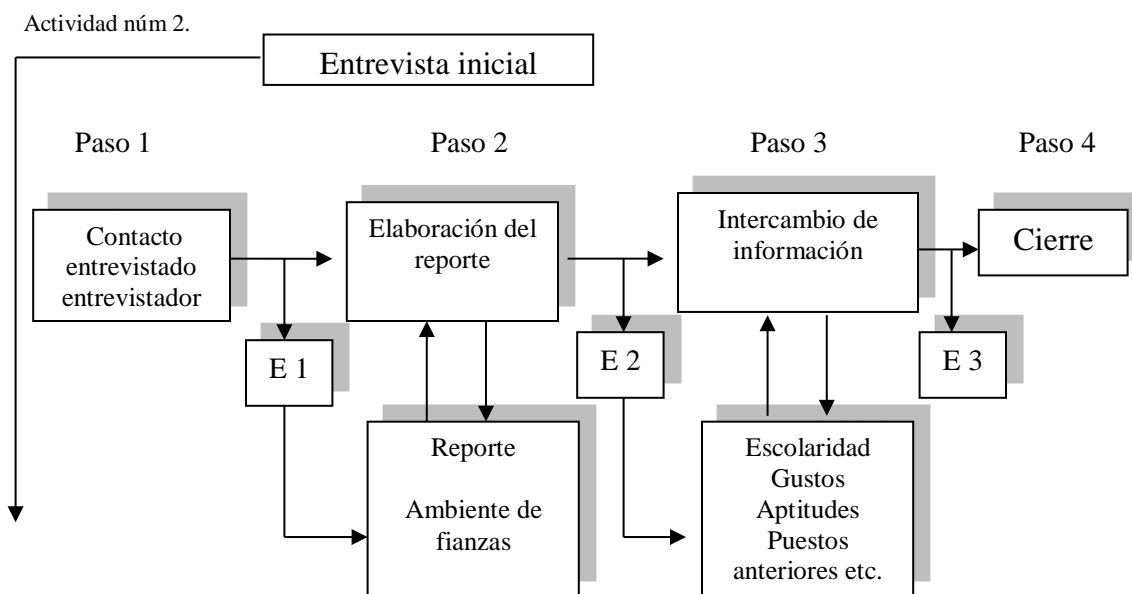
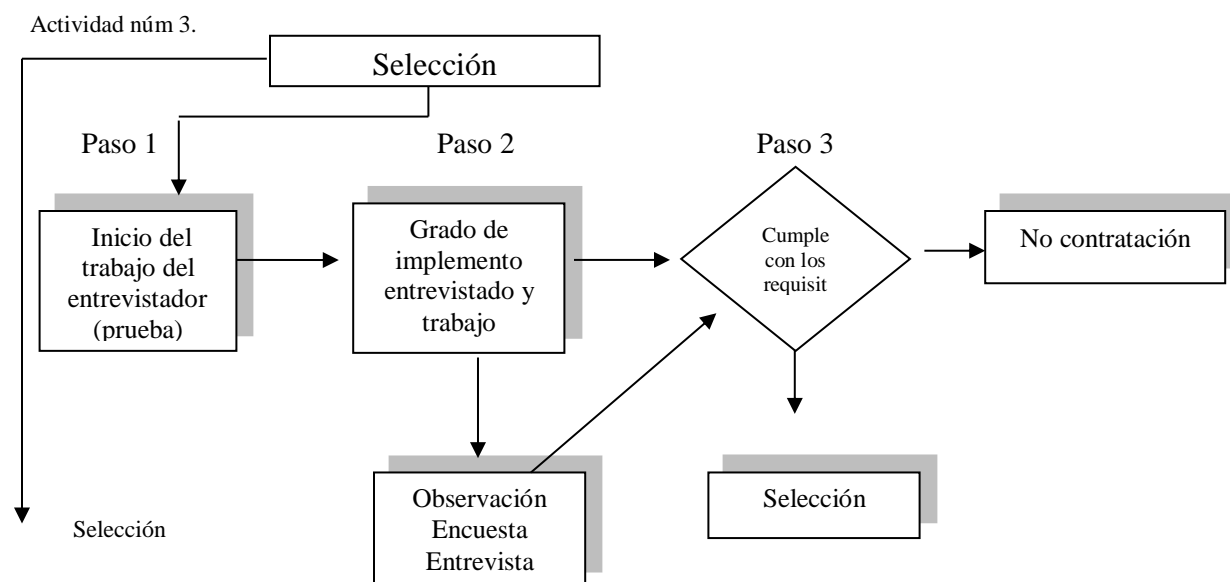


Figura 4. Actividad número 2. Entrevista inicial.



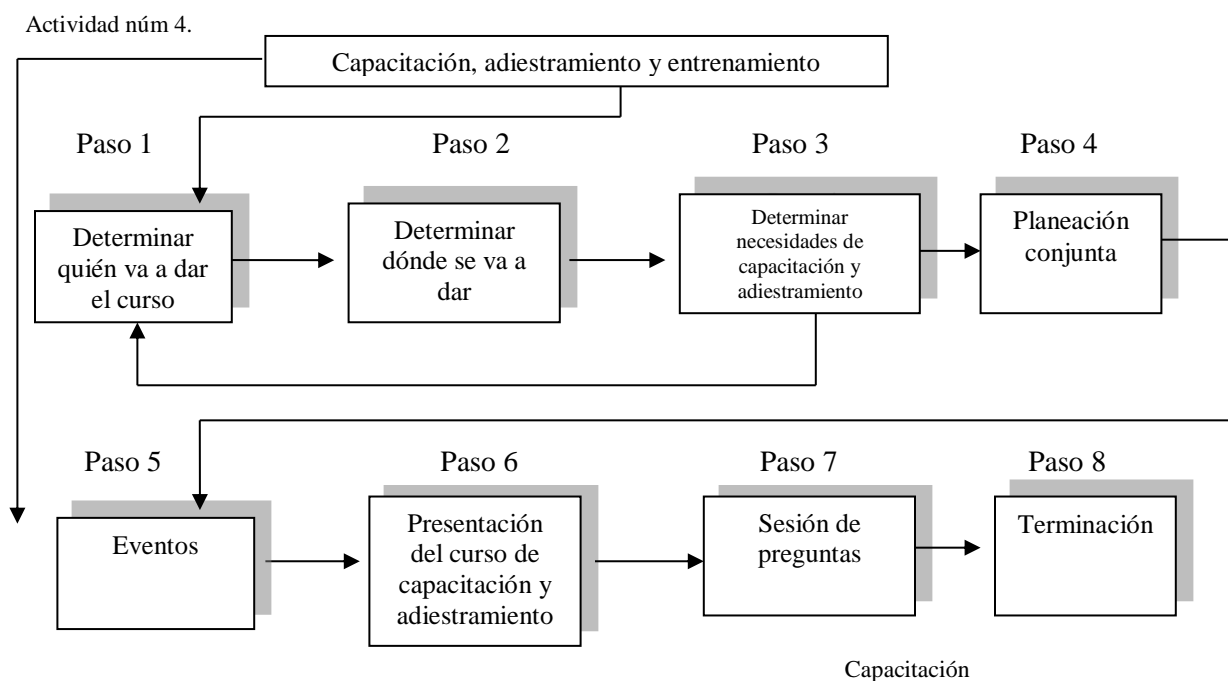
Fuente: Anzola (2006).

Figura 5. Actividad número 3. Selección.



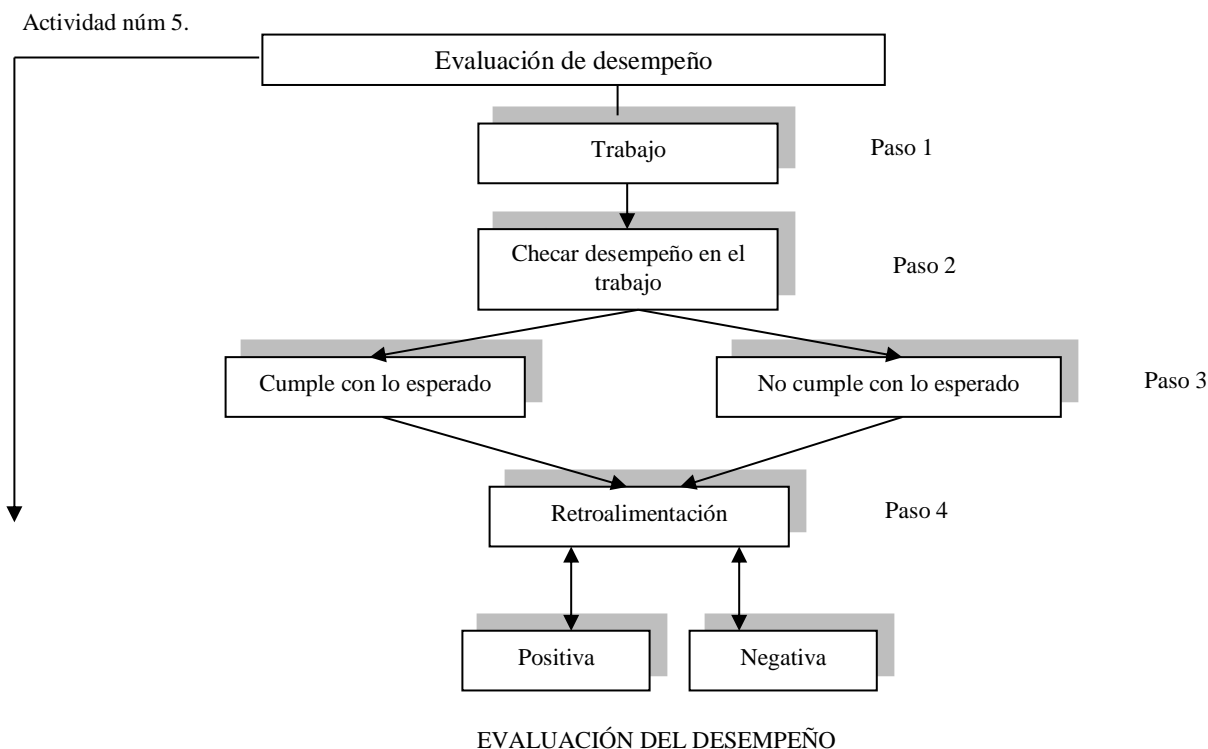
Fuente: Anzola (2006).

Figura 6. Actividad número 4. Capacitación.



Fuente: Anzola (2006).

Figura 7. Actividad número 5. Evaluación de desempeño.



Fuente: Anzola (2006).

Para García (2005), administración de recursos humanos. Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

Contratación y empleo:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.

- c) Contratación.
- d) Introducción o inducción.
- e) Promoción, transferencias y ascensos.

Capacitación y desarrollo:

- a) Entrenamiento.
- b) Capacitación.
- c) Desarrollo.

Sueldos y salarios:

- a) Análisis y valuación de puestos.
- b) Calificación de méritos.
- c) Remuneración y vacaciones.

Relaciones laborales:

- a) Comunicación.
- b) Contratos colectivos de trabajo.
- c) Disciplina.
- d) Investigación de personal.
- e) Relaciones de trabajo.

Servicios y prestaciones:

- a) Actividades recreativas.
- b) Actividades culturales.
- c) Prestaciones.

Higiene y seguridad industrial:

- a) Servicio médico.
- b) Campañas de higiene y seguridad.
- c) Ausentismo y accidentes.

Planeación de recursos humanos:

- a) Inventario de recursos humanos.
- b) Rotación.
- c) Auditoría de personal.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

Recursos. Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en:

Recursos materiales. Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etcétera.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etcétera.

Para Drucker (2000) en su libro Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Al personal no se le "administra", el cometido es dirigir el personal y la meta es hacer productivos los conocimientos y atributos específicos de cada individuo".

Las empresas deben satisfacer las necesidades de sus empleados con el fin de disminuir la rotación de personal y de aumentar su productividad; una baja productividad y la falta de innovación en la empresa, ponen en peligro su supervivencia, debido a que la competencia tanto internacional como nacional la irá sacando paulatinamente del mercado. Al personal no se le debe evaluar por lo que cuesta sino por lo que produce; se le debe medir por sus ventas, por sus innovaciones de procesos, de mercados y de productos, por sus logros y por las utilidades que genere a la empresa.

Es preferible y menos costoso para una organización tener poco personal bien remunerado y muy productivo, que muchos empleados mal pagos, desmotivados e improductivos; comúnmente, en forma por demás errónea se cataloga el tamaño de una empresa por el número de empleados, debería medirse por su crecimiento, sus ventas y sus utilidades.

Política salarial. La política salarial consiste en lograr una administración de salarios y una compensación justa y equitativa con una remuneración racional del trabajo, de acuerdo con la responsabilidad, eficiencia, esfuerzo y condiciones de trabajo de cada cargo. Den Bergue (2012).

Existen diferentes tipos de contratos laborales, que se diferencian por el tiempo de duración y el tipo de remuneración. Dentro de la política salarial se debe evaluar el que más le convenga a la empresa y motive al trabajador, pudiendo ser a término indefinido o a término fijo; a su vencimiento se puede ir renovando, así como el tipo de remuneración, el cual puede estar dado con base en un salario fijo mensual, semanal o diario; un ingreso variable, acorde con la producción del empleado; un híbrido entre los dos anteriores; a destajo, sin una obligación prestacional por parte de la empresa; o por contrato realizado, el cual una vez finalizado termina con la obligación de las dos partes. Existen regímenes especiales regulados por la ley laboral que conciernen a los salarios y a las prestaciones, como es el caso de algunos países en los que se tiene el sistema de salario integral para los empleados que devenguen más de 10 salarios mínimos. Den Bergue (2012).

Las empresas que tienen sindicato de base, (también llamado sindicato empresarial), anual o bianualmente firman una convención colectiva de trabajo, la cual ampara a todos los trabajadores

sindicalizados. Se debe remunerar en dinero y con estímulos como premios, ascensos o descansos extras a los empleados que realicen su trabajo con calidad, cumplimiento y alta eficiencia, para lograr un mejor desempeño de la labor encomendada a cada colaborador de la empresa. Den Bergue (2012).

Bienestar Social. Es el conjunto de programas de bienestar y servicio social tendientes a satisfacer las necesidades sociales y culturales de los trabajadores y empleados, y a fomentar efectivamente sus relaciones interpersonales. Den Bergue (2012).

Se deben formular las políticas para el pago de sugerencias; planes de pensiones, acordes con las leyes laborales; préstamos a empleados, normales o por calamidad doméstica; anticipos; ayuda de estudios; préstamos para vivienda o adquisición de vehículo y la manera cómo funcionaría el fondo de empleados de la empresa; en una palabra, todas las actividades no relacionadas directamente con el trabajo, pero encaminadas a mejorar la situación de los empleados con la empresa.

Evaluación de cargos. Es un proceso comparativo para obtener la satisfacción del empleado con relación a la estructura salarial, teniendo como objetivo determinar el pago apropiado para cada cargo de la empresa, de acuerdo con su responsabilidad, autoridad, funciones e importancia de las decisiones que tome, del número y nivel de cargos directamente supervisados. Den Berghe (2012).

Es la evaluación de las responsabilidades y cualidades requeridas en cada trabajo, de este análisis, la administración desarrolla el perfil de trabajos, el cual es una relación de los objetivos, tareas y responsabilidades de cada cargo. Den Bergue (2012).

Para cada empleo se especifican los requisitos para su desempeño y las actividades y funciones que debe desarrollar.

Reglamento interno de trabajo. Se define como un conjunto de normas disciplinarias que tienen por objeto ejercer un control sobre el comportamiento en el trabajo del capital humano de una organización, a fin de mantener el orden y asegurar el desarrollo normal de sus actividades. La legislación laboral nacional estipula que todo patrono que ocupe más de cinco trabajadores (este número es variable de acuerdo con el país) de carácter permanente está obligado a tener un reglamento de trabajo.

Manual de funciones. El manual de funciones es un instrumento de orientación para cada una de las personas contratadas por la compañía. Debe ser elaborado por el departamento de personal según las necesidades de cada cargo. En el manual de funciones se expresa el contenido de cada uno de los cargos, sus deberes y responsabilidades, métodos para realizar un trabajo, técnicas y sistemas de procedimientos. Expresa, además, la relación que existe entre el titular del cargo y sus supervisores, subordinados y colegas. Entre los propósitos del manual de funciones están el de satisfacer los requerimientos de la organización en materia de las actividades a desempeñar, forma como se mide su productividad, eficiencia operacional y calidad de los productos o servicios que debe realizar. Den Berghe (2012).

Manual de higiene y seguridad industrial. En el manual de seguridad industrial se deben detallar todas las actividades que se desarrollan en la empresa con el fin de cumplir con lo exigido por la ley en lo concerniente a seguridad de los trabajadores y a lo determinado por el departamento de producción de la empresa, en relación con la seguridad del personal y al cuidado de los activos de la empresa, como son la prevención de accidentes de trabajo, el uso de los elementos de seguridad industrial, la delimitación de las áreas de producción y almacenamiento, al igual que las áreas de transporte, zonas de altas temperaturas, pisos húmedos o deslizantes, sistemas de evacuación en caso de incendio o movimiento telúrico, etc.

El manual de higiene es especialmente importante para las empresas que producen alimentos o bebidas y en él se deben consignar todas las exigencias de las Secretarías de Salud, las cuales se deben cumplir para obtener la patente de sanidad, sin la cual ningún establecimiento puede operar. Estas exigencias son relativas a la asepsia que debe existir en el establecimiento y por parte de los operarios, con el fin de evitar contaminaciones de los productos y afecten la salud de los consumidores. Den Bergue (2012).

El manual también contiene medidas en aras de mantener saneado el medio ambiente, para evitar deterioro en la calidad de vida de los habitantes de la región, como es la producción de smog, ruido, desechos industriales, etc.

Selección y reclutamiento. Por selección se entiende el análisis de las habilidades y capacidades de los solicitantes, con el fin de decidir, de acuerdo con los requerimientos del cargo,

cuál es el mejor según sus conocimientos teóricos y técnicos, la experiencia, los exámenes y pruebas técnicas y los exámenes psicotécnicos y médicos. Chiavenato (2004).

Es también el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, de acuerdo con las necesidades y políticas laborales de la empresa. Es una de las áreas más importantes, debiendo, en coordinación con los jefes de los departamentos, determinar qué cantidad de personas se necesita para que funcione correctamente cada departamento. La empresa no sólo debe buscar en ellos la mayor productividad para su cargo, sino que su trabajo coopere y contribuya a alcanzar los objetivos de la empresa; únicamente así se puede realizar un trabajo coordinado y en equipo.

El reclutamiento consiste en buscar solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten en la empresa. Ésta a su vez debe tener dentro de su política laboral, un sistema y un programa para proveerse de fuerza laboral. El reclutamiento se puede realizar utilizando varias fuentes como son: las universidades, los centros de enseñanza técnica, las bolsas de empleo del gobierno, los avisos en los periódicos, o en la misma competencia. Chiavenato (2004).

Contratación. La contratación consta de las siguientes fases:

- a) Formulario diligenciado de solicitud de empleo con la información del aspirante.
- b) Referencias laborales y familiares.
- c) Pruebas laborales y psicológicas.

- d) Entrevistas El objetivo básico de la entrevista es obtener información significativa acerca del aspirante; un objetivo puede ser la estimación de su inteligencia, su aptitud y actitud hacia el cargo a que aspira.
- e) Aprobación por el supervisor o jefe inmediato.
- f) Examen físico y médico.

Una vez aprobados y cumplidos los pasos anteriores, se contrata al seleccionado. El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna. Puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o a término indeterminado. Chiavenato (2004).

Inducción. La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización; ésta constituye una parte significativa, ya que es un proceso de socialización, que busca integrar al trabajador con la empresa y hacerlo sentir parte de ella, le brinda información general acerca de la compañía para que, se pueda ir ubicando en ella. En esta etapa se debe informar al nuevo empleado de las normas y políticas de la empresa, explicarle los objetivos, metas y plan estratégico de la organización, entregarle y explicarle el manual de funciones, presentarle a su jefe inmediato, a sus subordinados y a las personas con las que debe tratar y coordinar su trabajo; igualmente, enseñarle sus relaciones con su entorno y con la sociedad. Chiavenato (2004).

4.2 Marco Conceptual

A continuación aparecen las definiciones de las variables contempladas en el problema y objetivos de investigación.

Actividad económica: todas las empresas ejercen al menos una actividad reconocida y registrada.

Área de recursos humanos: el departamento de Recursos Humanos de una empresa cumple una serie de funciones como son la captación, selección y contratación del personal de la empresa, pero también interviene en los procesos de formación, resolución de conflictos laborales, mediación y otras áreas de importancia. En este aspecto, el profesional del secretariado deberá conocer a la perfección la política de la empresa para la que presta sus servicios en materia de Recursos Humanos; deberá tener un profundo conocimiento de los distintos departamentos que integran la empresa, así como de las necesidades de los mismos, se hace también imprescindible aportar aptitudes para las relaciones humanas, ser un buen comunicador, tener una gran capacidad organizativa, pero además, se hace necesario disponer de los conocimientos necesarios en lo que a materia laboral se refiere: Derecho laboral, convenios, modalidades de contratación, nóminas, cotizaciones, etc.

Autoridad lineal: La que emana de la cadena de mando. Se presenta en los organigramas con una línea continua. Cadena de mando. Relación de autoridad que se extiende desde el más alto nivel jerárquico hasta el más inferior. Centralización. Sistema de organización en el que las

decisiones más importantes se toman en los más altos niveles. Crecimiento horizontal de la organización. Surge al agregar funciones especializadas a la estructura organizacional, creciendo ésta hacia los lados.

Autoridad: derecho de girar instrucciones que otros deben acatar.

Capital: se encuentra formado por el conjunto de bienes que permiten al empresario obtener el objetivo deseado.

Clientes: personas o empresas a quienes se les comercializa los productos terminados por la empresa.

Controlar: se requiere supervisar y comprobar periódicamente el funcionamiento empresarial, tanto en términos físicos como contables.

Crecimiento vertical de la organización: se refiere al crecimiento y expansión de las funciones básicas, en dirección descendente.

Delegación: asignación a un subordinado, de responsabilidad y autoridad para cumplir un objetivo, realizar una tarea y/u obtener un resultado específico.

Descentralización: sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía. Autoridad que otorga el superior a su subordinado para tomar decisiones. Grado en que se dispersa la toma de decisiones en la organización.

Descripción del trabajo o del puesto: enunciado de deberes y responsabilidades de trabajo.

Dirigir: consiste en tener la autoridad suficiente y equilibrada entre la orientación hacia las personas y el cumplimiento de los propósitos empresariales, para hacer que la empresa marche normalmente.

Elementos tecnológicos: se engloban todos los procesos, técnicas, máquinas, etc., necesarios para la producción.

Empresario: persona física o jurídica que gestiona y/o dirige la empresa y por lo tanto asume los posibles riesgos que se puedan derivar por ejercer dicha actividad. Podrán ser una o varias personas las que realicen la gestión tomando las decisiones oportunas para la buena marcha de la empresa.

Evaluar: es necesario medir constantemente y en varios momentos (ex ante, en desarrollo, ex post) los resultados que se logran, con el fin de ver si ellos están en concordancia con los objetivos propuestos.

Función: grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

Funciones: las funciones que desempeñará en el departamento de Recursos Humanos son fundamentalmente de apoyo logístico, deberá clasificar la información laboral de forma correcta y con un alto grado de confidencialidad (currículos, contratos, informes laborales, etc.); además, podrá colaborar en el proceso de captación y selección de personal de la empresa, dicha colaboración pasa por efectuar las correspondientes gestiones de captación: anuncios, prensa, gestiones con el Instituto o Servicio Nacional de Empleo correspondiente, etc.

Gestión laboral: la gestión laboral abarca una gran cantidad de tareas: contratación, nóminas, seguros sociales, certificados de retenciones, finalización de contratos, indemnizaciones, etc. Hoy en día existen en el mercado aplicaciones informáticas que agilizan éstas y otras tareas, y que resultan una ayuda inestimable a las personas que gestionan todos los aspectos laborales.

Integrar o coordinar: se pretende que todas las partes constitutivas de la empresa armonicen y trabajen conjuntamente con el fin de lograr los objetivos establecidos en la función de planeación.

Medio ambiente: contexto físico y social en el que funciona un sistema, sea una persona, un grupo, o una organización.

Objeto: es el fin buscado por la empresa. En la sociedad capitalista el fin es el ánimo de lucro.

Operaciones o departamentos de línea: departamentos cuya actividad es realizar las funciones básicas de la organización (mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos).

Organización formal: las posiciones e interrelaciones establecidas por las políticas y procedimientos oficiales de una empresa; esta estructura se representa a través de las técnicas de organización; por tanto, esta unidad está orientada al estudio de la organización formal.

Organización informal: conjunto de relaciones organizativas que surgen de la comunicación y relación que existe entre los miembros de una organización formal, y que no aparecen en las gráficas de organización ni en los manuales.

Organizar: consiste en buscar el mejor funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se debe asignar a cada una de los elementos o partes constituyentes sus funciones específicas y seguir principios claros en relación con la delegación apropiada de autoridad, definición de acciones y responsabilidades, unidad de mando, adecuada organización de los mecanismos de evaluación y control, comunicaciones, etcétera.

Planear: comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y prever, hasta donde sea posible, su funcionamiento.

Procedimiento: sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, necesarias para realizar una actividad.

Proveedores: personas o empresas que proporcionan la materia prima o productos necesarios para la producción o comercialización que llevará a cabo la empresa.

Relaciones laborales: se encarga de la negociación de los convenios que afectarán a los trabajadores con los sindicatos, podrán gestionar los turnos, vacaciones, horas extraordinarias, políticas de negociación, etc.

Responsabilidad: la obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas, o delegadas.

Trabajadores: personas que prestan sus servicios a la empresa a cambio de una contraprestación o retribución económica o en especie denominada salario.

4.3 Marco Histórico

A continuación establecen los aspectos más relevantes desde su fundación hasta el día de hoy.

La Fundación Hematológica Sarmiento Colombia, luego Fundación Hematológica Colombia, nace en Marzo del 2002 con el fin de suplir en 250 unidades de sangre y componentes

sanguíneos, la demanda de instituciones hospitalarias en especial de segundo y tercer nivel de atención en salud. Fundación Hematológica Sarmiento Colombia (2015).

Sin embargo 3 meses después ya nos encontrábamos procesando 780 donantes. Desde Bogotá, nuestra sede principal y siempre con el anhelo de mantener el objetivo primordial de CRECER, PERMANECER, MEJORAR, Y SUPERARNOS, se dirige un año después de nuestra creación, uno de los proyectos más ambiciosos en la historia de la Fundación: iniciar actividades de recolección, procesamiento, almacenamiento y distribución de sangre y componentes sanguíneos para el Departamento del Tolima, especialmente en la ciudad de Ibagué.

Y es desde ese momento que nuestras responsabilidades se transforman, ya que según el Decreto 1088 de 1991, nos convertimos en un Banco de sangre del nivel nacional y la única existente bajo estas condiciones en todo el país. Hoy en día se encuentra trabajando además en los Departamentos de Antioquia, Valle, Nariño, Meta, Caquetá, Boyacá, el eje cafetero y Cundinamarca entre otros, recolectando 9.500 donaciones de sangre y realizando 250 procedimientos de Aféresis, para ser entregados a más de 220 instituciones hospitalarias a lo largo y ancho del territorio nacional, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

4.4 Marco Legal

A continuación se integran los aspectos del orden legal que le son propios al objeto de investigación.

Constitución Política de Colombia, julio 4 de 1991. Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho de constituir sindicato o asociación sin intervención del estado.

Decreto 410 marzo 27 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio, que en su articulado indica: Artículo 10. Comerciantes - concepto - calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles y en su Artículo 20. Actos, operaciones y empresas mercantiles - concepto. Indica que son mercantiles para todos los efectos legales: las empresas de obras o construcciones, reparaciones, montajes, instalaciones u ornamentaciones;

Código Sustantivo del Trabajo. Artículo 3. Establece que las relaciones que regula son las del derecho individual del trabajo de carácter particular y las de derecho colectivo trabajo oficial y particular.

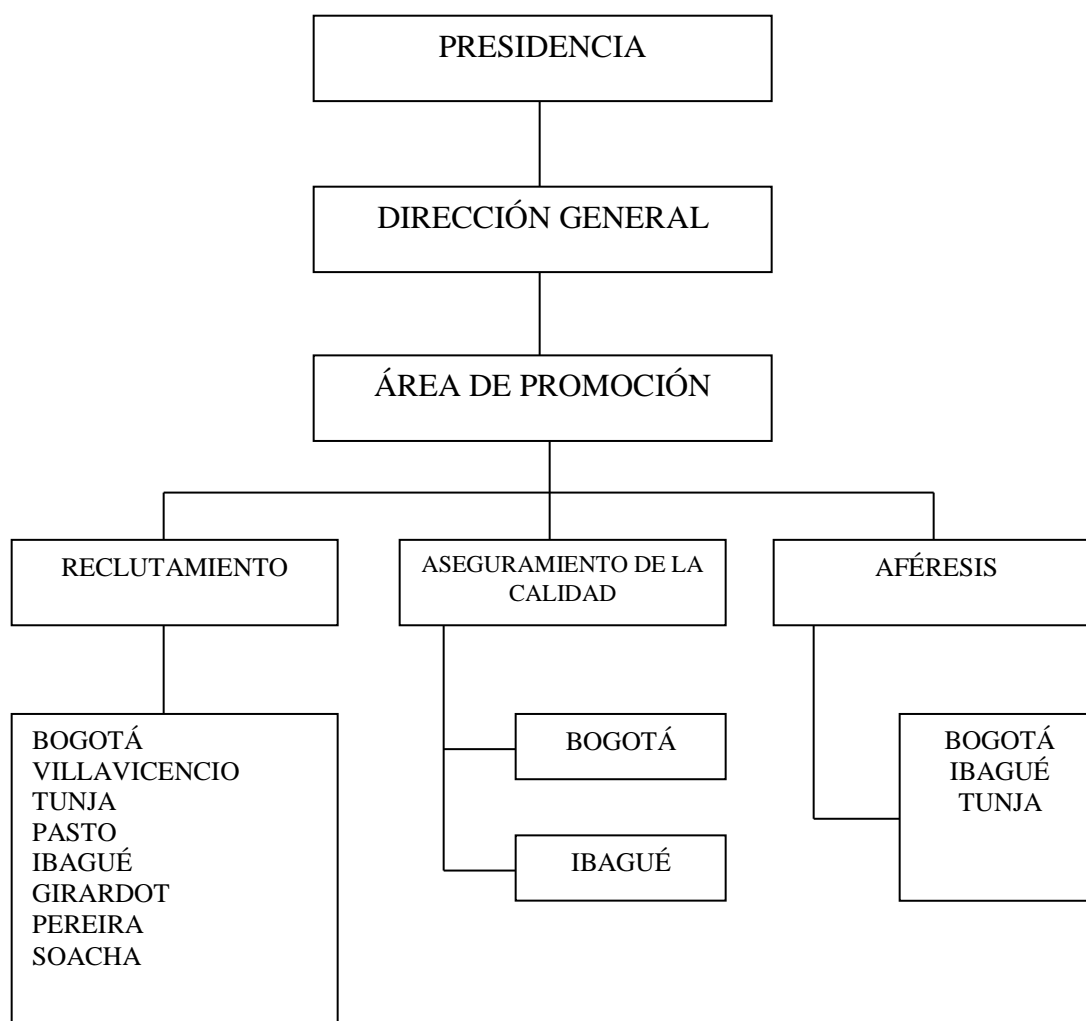
Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo. Artículo 13. Descuento en el impuesto sobre la Renta y Complementarios de los aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina en relación a los trabajadores de bajos ingresos.

Los empleadores que vinculen laboralmente a nuevos empleados que devenguen menos de 1.5 salarios mínimos mensuales legales vigentes podrán tomar los aportes al Sena, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del Impuesto sobre la Renta y Complementario.

4.5 Marco Institucional

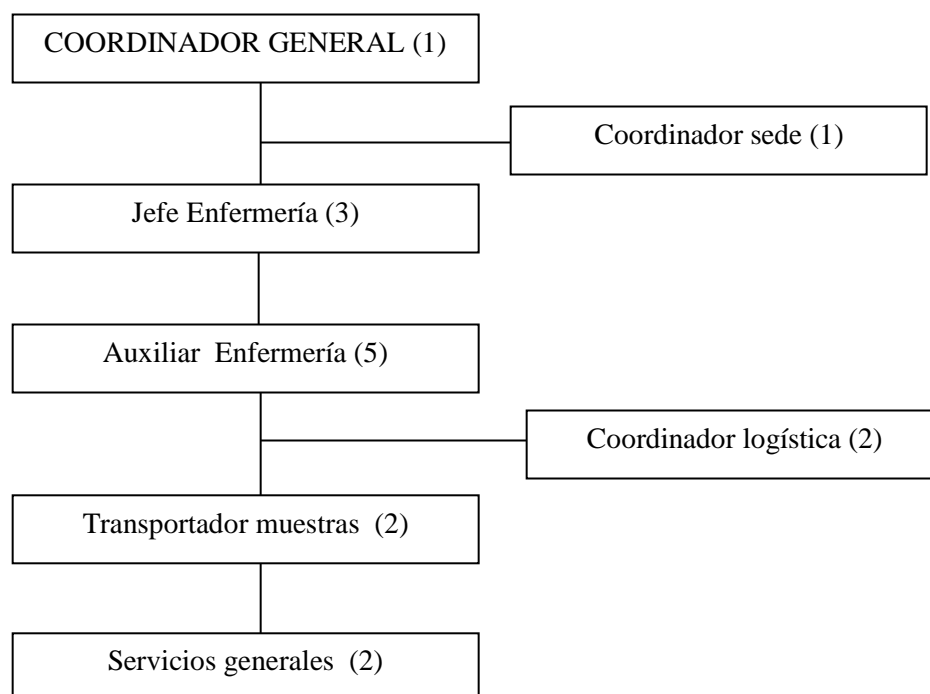
Mediante el presente marco, se conocerán los aspectos corporativos de la empresa Fundación Hematológica Colombia.

Figura 8. Junta directiva.



Fuente: Fundación Hematológica Colombia. 2015.

Figura 9. Estructura organigrama Fundación Hematológica Colombia.



Fuente: Fundación Hematológica Colombia. 2015.

Misión. Ofrecer soluciones integrales, eficientes y oportunas en el campo de la Hemoterapia y la hematología a nivel nacional e internacional para mejorar la calidad de vida.

Visión. La Fundación Hematológica Colombia en el 2017 será la solución oportuna en los tratamientos coadyuvantes para el manejo integral de enfermedades hematoncológicas.

Política de calidad. Somos una organización cuya actividad principal es la oferta estratégica de soluciones oportunas e innovadoras orientadas al mejoramiento continuo, cumpliendo con las políticas organizacionales y las normas legales vigentes que garanticen la calidad, la satisfacción del cliente y un estilo de vida saludable.

NIT 838000257-6 Fundación Hematológica Colombia.

Dirección: Bogotá D.C. Carrera 65 N° 51-67 Tel 437 9999

ARL SURA NIVEL 3

Actividad Económica: 3851401 actividades de apoyo diagnostico incluye solamente los laboratorios de análisis químicos, biológicos, bancos de sangre y similares.

Número de sucursales: 12

Objetivos de calidad:

- a) Disminuir las no conformidades en los procesos de satisfacción del cliente.
- b) Ofrecer soluciones innovadoras y oportunas.
- c) Asegurar el mejoramiento continuo de los procesos del sistema de gestión de calidad.
- d) Implementar planes de capacitación y concientización del recurso humano hacia el compromiso con el sistema de gestión de calidad.
- e) Implementar programas que aseguren estilos de vida saludables.
- f) Implementar programas que aumenten la fidelización del cliente.
- g) Garantizar recursos financieros permanentes.
- h) Mejorar la calidad del recurso humano y tecnológico.
- i) Contribuir al mejoramiento del medio ambiente mejorando la disposición de los residuos.

Quiénes Somos. En Sudamérica hay un país lleno de riquezas geográficas, naturales y humanas; con un espíritu sin igual y una alegría enorme reflejada en cada elemento de su cultura, de variedad inigualable, abundante en costumbres que hacen a su pueblo orgullosamente colombiano, diverso pero siempre unido.

Y es ahí donde se encuentra la Fundación Hematológica Colombia, una empresa de 250 colombianos comprometidos con su país, ofreciendo soluciones integrales eficientes y oportunas con un sentido social que asumen con responsabilidad y alegría, con un deber enorme, dedicando todos sus esfuerzos al campo de la hemoterapia y la hematología, brindando el mejor servicio, haciendo de su estilo de vida la esperanza de los colombianos.

Qué Hacemos:

Cultivar al donante: Día tras día los esfuerzos van encaminados a hacer de la donación de sangre un estilo de vida para las nuevas generaciones, no solamente entendiendo a la donación como un acto en sí mismo altruista sino también una manera para contribuir con un estilo de vida saludable, con un sentido de responsabilidad social.

Seleccionar donante: Para obtener los mejores productos, debemos responsablemente seleccionar nuestros donantes para así obtener la calidad que nos caracteriza; la bandera de nuestros procesos técnico-científicos.

Manufactura total: A partir del momento en el cual se recolecta unidades de sangre la Fundación Hematológica Colombia, inicia un proceso de transformación detallado y cuidadoso para obtener los diferentes productos utilizando los más altos estándares de calidad: glóbulos rojos, plaquetas, plasma y otros, los cuales se utilizan para tratamientos especiales de pacientes.

Valor agregado: Es un proceso único en su clase, la Fundación Hematológica Colombia, pone al servicio de sus clientes el transporte puerta a puerta de los productos, en una alianza estratégica con grandes empresas transportadoras y con nuestra propia flota motorizada, cubriendo todo el país; que distribuir eficazmente las solicitudes hechas, con un compromiso, eficiencia y excelencia en la calidad, valor insignia de todos nuestros procesos.

Es así como se convierte en el primer banco de sangre a nivel nacional con este importante servicio como valor agregado, certificando y fortaleciendo el primer lugar en la zona.

Unidad Transfusional: Ofrece a los clientes el servicio de unidad transfusional que consiste en el análisis de compatibilidad para pacientes, y pruebas especiales pre-transfusionales; su procedimiento consiste en:

- a) Solicitud con las especificaciones del servicio, mediante llamada telefónica y su respectiva confirmación vía fax.
- b) Recoger en el laboratorio clínico del cliente las muestras correspondientes del paciente.
- c) En nuestro laboratorio y con el personal capacitado, realizar todas las pruebas de compatibilidad.

- d) Informar al cliente si existe o no unidades compatibles con la sangre del paciente.
- e) Finalmente el cliente hace la solicitud de las unidades que sean pertinentes para el tratamiento del paciente y estas son transportadas puerta a puerta, para su posterior transfusión.

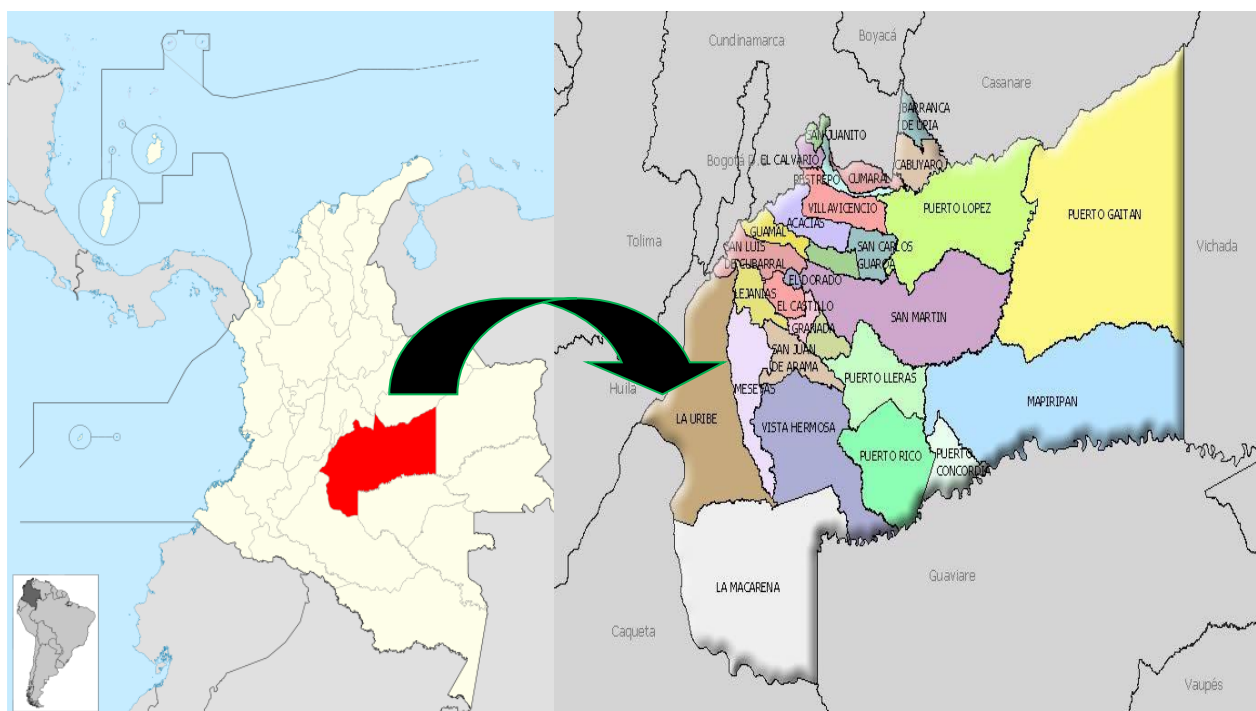
Cientes: Para la solicitud de hemocomponentes la confirmación del stock es telefónica, por favor relacionar en la orden de pedido el nombre de funcionario, hora y fecha de su solicitud. La orden del pedido debe llegar vía fax para la legalización de su solicitud. O escaneada al E-mail solicitud@fuheco.org.co.

En Colombia ya son 250 las IPS aliadas de primer, segundo, tercer y cuarto nivel entre las que se podría mencionar a nivel nacional: Saludcoop, Salud Total, Colsanitas, Caprecom, Comfamiliar, Eps Compensar, Caja de Compensación Comfenalco.

4.6 Marco Geográfico

El departamento del Meta es uno de los 32 departamentos de Colombia, localizado en la región centro oriental del país, cuyo territorio se extiende desde el denominado Piedemonte Llanero, hasta los Llanos Orientales.

Figura 10. Ubicación geográfica del Departamento del Meta.



Fuente: Gobernación el Meta. Secretaria de Planeación Departamental 2014.

El departamento del Meta es uno de los más extensos de Colombia, con un área de 85.770 km que equivalen al 7,5% del territorio nacional, consta de 29 municipios , Limita por el Norte con el departamento de Cundinamarca y los ríos Upía y Meta que lo separan del departamento del Casanare; por el Este con Vichada, por el Sur con el departamento del Caquetá y el río Guaviare que lo separa del departamento de Guaviare; y por el Oeste con los departamentos de Huila y Cundinamarca.

Su capital es la ciudad de Villavicencio, el principal centro urbano de la Orinoquía Colombiana y a tan sólo 89,9 kilómetros al sur de Bogotá, la capital del país. Está situada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al occidente del departamento del Meta, en la margen izquierda del río Guatiquía. Tomado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Meta_\(Colombia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Meta_(Colombia))

Figura 11. Mapa de Villavicencio.



Fuente: Gobernación el Meta. Secretaria de Planeación Departamental 2014.

Reseña histórica: en período sin determinar, surge de forma lenta y espontánea un asentamiento humano a partir de una posada de paso, en la que convergían los caminos ganaderos provenientes de San Martín y de Casanare, donde a su vez desembocaba una vía que en 1760 comunicaba con Bogotá. Dicho lugar se encontraba en cercanías del Caño Gramalote afluente que le originó su primer nombre y en las atribuciones de la Cordillera Oriental. Ésta es la conclusión investigativa más reciente en torno a la manera como inició su vida hoy capital del Meta.

Población. 527.3131 habitantes. (DANE, 2013)

División territorial. Comprende 234 barrios distribuidos en 8 comunas, 60 veredas y 7 corregimientos.

Temperatura. 27 grados en promedio.

Categoría. 6 estratos: de 1 al 6.

Ubicación geográfica: 409' 12" y 417' latitud norte; 7338' 06" y 7346' 21" de longitud oeste. Altitud sobre el nivel del mar: 467 metros.

Límites: sus límites municipales son:

- a) Norte: con los municipios de Restrepo y El Calvario.
- b) Oriente: con Puerto López.
- c) Sur: con Acacías y San Carlos de Guaroa.
- d) Occidente: con Acacías y el Departamento de Cundinamarca.

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática abordada, el tipo de investigación que más se ajustó al proceso es la investigación descriptiva. Su objetivo es reseñar las características, procesos y procedimientos, relacionados con el diseño del departamento de gestión humana para la Fundación Hematológica Colombia. Lerma (2009).

5.2 Población y muestra

La población correspondió a los empleados de la Fundación Hematológica Colombia conformados por 16 personas a nivel administrativo y operativo. (Ver anexo 4).

La muestra se llevó a cabo con el personal que integra la fundación.

5.3 Fuentes de recolección de la información

Se recurrió a las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias: se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta al personal que integra la fundación Hematológica de Colombia. (Ver anexo 1). Incluye una lista de chequeo (Ver anexo 3), y entrevista al gerente (Ver anexo 2).

Fuentes secundarias: se recurrió a fuentes de registro existentes: libros, normas, internet, prensa, revistas, e información empresarial.

5.4 Análisis de la información

Obtenidos los datos de las encuestas, entrevista y lista de chequeo, se procedió al procesamiento de datos. Utilizando para ello tablas, figuras o gráficas porcentuales. Así mismo organizando, clasificando debidamente la información obtenida.

6. Resultados y análisis de resultados

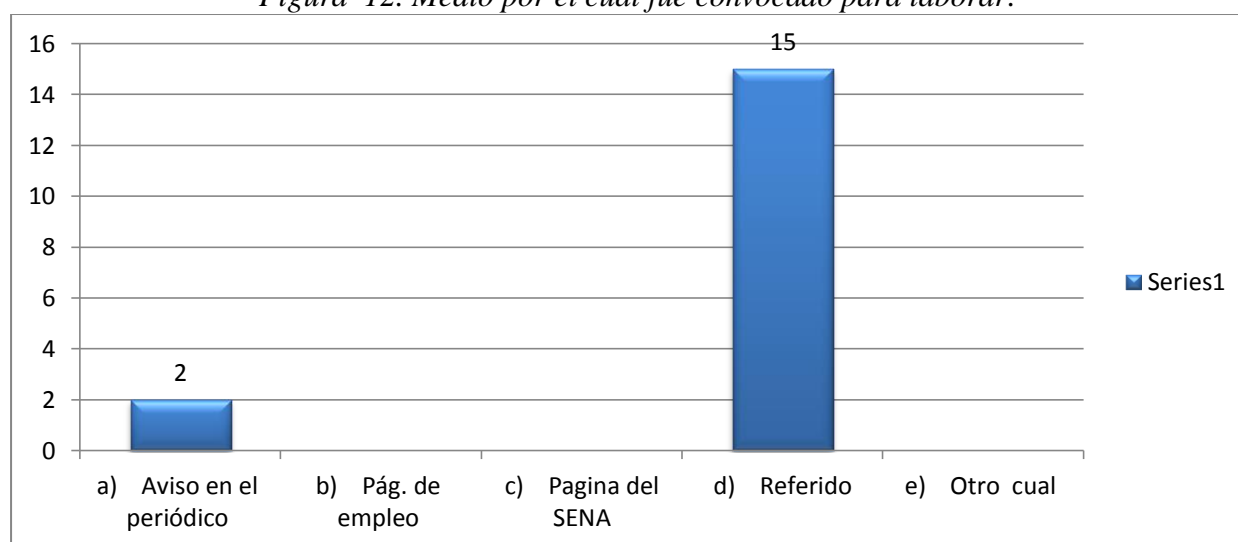
6.1 Diagnóstico sobre el estado interno actual de la gestión humana para detectar falencias en la Fundación Hematológica Colombia

Es a partir del diagnóstico actual de los procesos que se ofrece herramientas para que la alta gerencia logre, analizar y mejorar la evolución de su gestión y realizar un examen de la misma que le permita poder tomar las decisiones más acertadas con un perfil humano para mantenerse y avanzar en el mercado competitivo.

6.1.1 Encuesta al personal operativo y administrativo.

Cuándo se ingresó a la empresa el medio por el cual fue convocado. La gráfica muestra que el proceso por el cual los empleados fueron convocados para trabajar en la empresa fue por referido con 88%; seguido de un 12% por aviso en el periódico permitiendo su ingreso a la empresa.

Figura 12. Medio por el cual fue convocado para laborar.

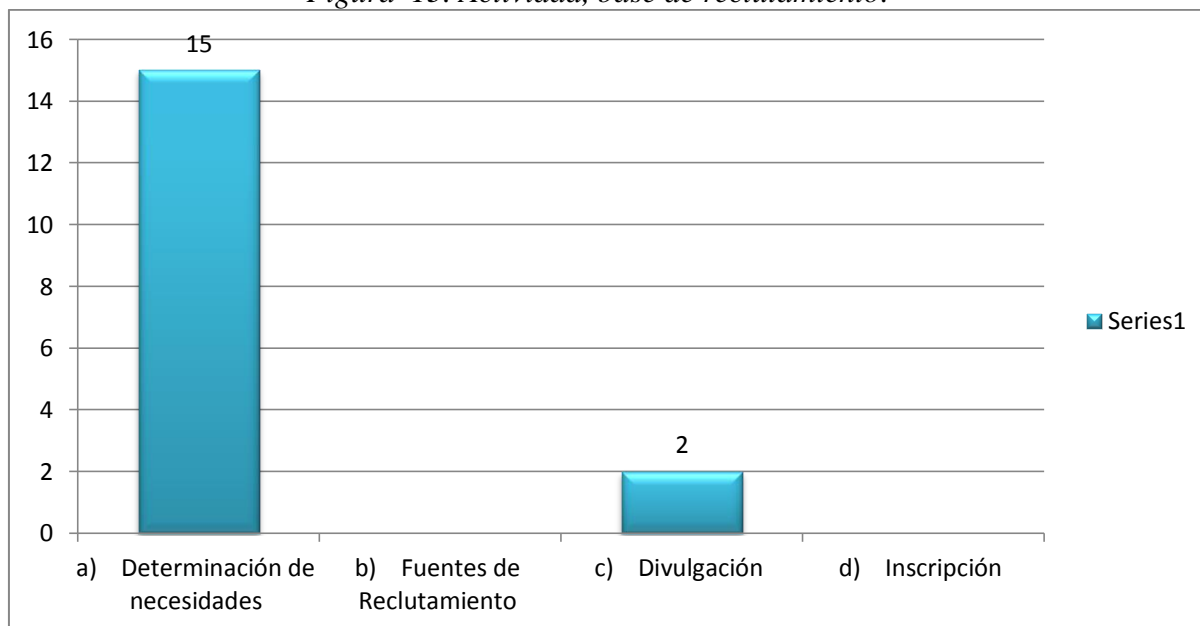


Fuente: Los autores, 2015.

Significa que el proceso de mayor atención por parte de la empresa, se destaca por el aspecto referido o recomendación muchas veces por los mismos colaboradores de la empresa quienes distinguen personal con quienes han laborado con otras circunstancias y organizaciones.

Con relación a la misma pregunta el Gerente de la empresa, ratifica que en el proceso de reclutamiento, el medio de convocatoria más utilizado es el de referido o recomendación, especialmente de los mismos empleados que laboran allí, por existe una mayor credibilidad. Ahora, la siguiente gráfica permite evidenciar que la base de reclutamiento, la actividad el cual se tuvo en cuenta fue determinación de necesidades con un 88% y por divulgación un 12% es importante resaltar que por el crecimiento obtenido por la Empresa ha tenido la necesidad de vincular personal, desde luego que cumpla con el perfil requerido. Situación que contribuye a la generación de empleo por parte de la organización.

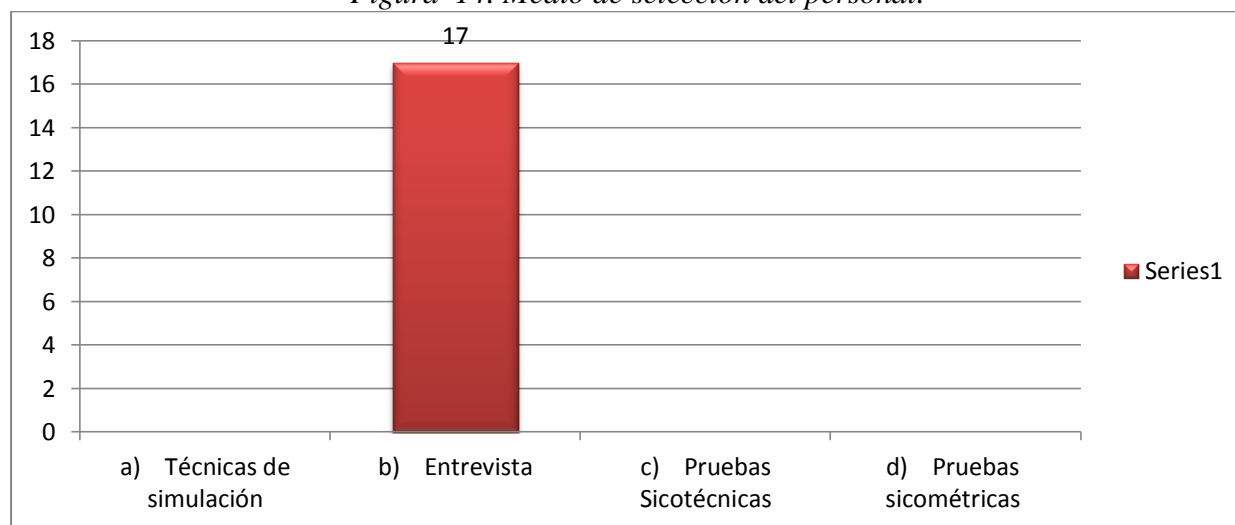
Figura 13. Actividad, base de reclutamiento.



Fuente: Los autores, 2015.

En este aspecto, el Gerente de la empresa concuerda con lo que dicen los empleados, en relación a que la base del reclutamiento fue por la actividad en cuanto determinación de las necesidades que surgen de devenir diario, de las tareas organizacionales.

Figura 14. Medio de selección del personal.



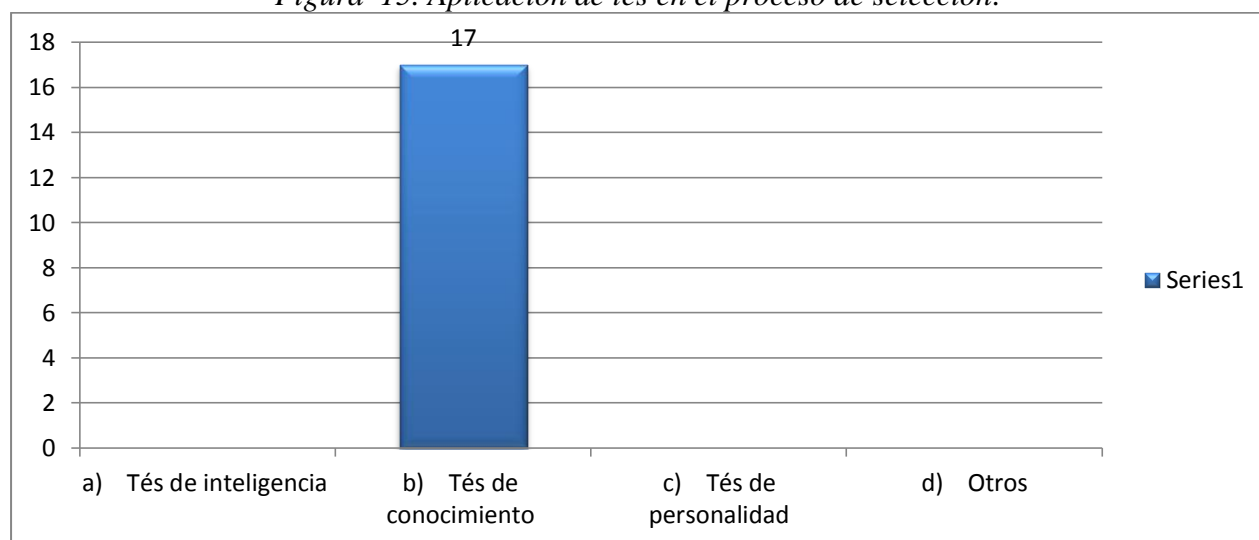
Fuente: Los autores, 2015.

Unas de las siguientes fases que más se utilizó en la empresa para el proceso de selección fue la entrevista con un 100%, permitiendo ser uno de los medios más utilizados por la empresa para la selección de sus empleados.

Lo anterior indica que sin lugar a dudas, las entrevistas son la forma más común de reclutar personal de ahí que la empresa la use y la lleve a cabo para cubrir gran variedad de cargos .Por tanto entender el papel de la entrevista, el proceso de selección debe contener objetivos que permitan seleccionar y clasificar a los aspirantes que: Posean la capacidad para hacer el bien el trabajo ;Estén motivados para trabajar bien el cargo asignado ,que contribuyan positivamente al grupo involucrado y mejoren las posibilidades de éxito en la empresa en el futuro. En referencia

a la pregunta, el Gerente destaco que la entrevista es el medio, por el cual la empresa selecciona el personal para ocupar las respectivas vacantes existentes.

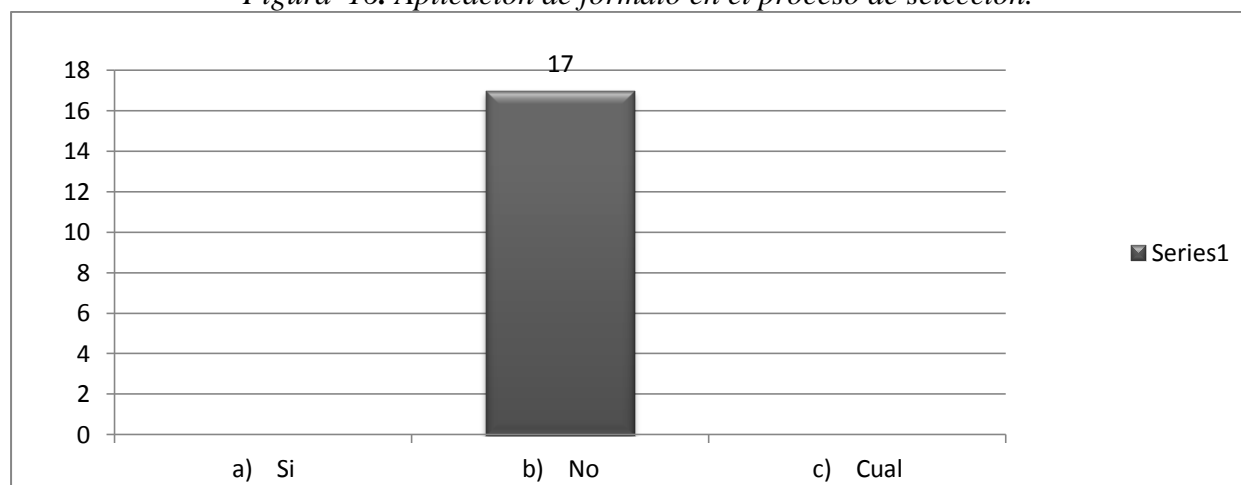
Figura 15. Aplicación de té s en el proceso de selección.



Fuente: Los autores, 2015.

Para la fase de selección el tipo de té s que más se utilizó fue el de conocimiento con un 100%, permitiendo ser unos de los más resaltados por los empleados, por sus conocimientos en las áreas. Indica que mediante la utilización de dicho té s permite clasificarse la personalidad, la aptitud o eficiencia del trabajador. Por ello para dicho proceso se lleve a cabo se hace necesario con cada uno de los pasos a seguir durante el transcurso del mismo. Las ventajas son múltiples debido a que la empresa resulta beneficiada por la mayor parte, pero también los aspirantes al ocupar un puesto o tienen una cercanía mucho más dinámica y armónica con la empresa. En referencia a la pregunta, el Gerente de la empresa estuvo de acuerdo en que el té s que más fue utilizado en el proceso de selección fue el de conocimiento, porque presenta una serie de ventajas que permite obtener información real sobre la persona.

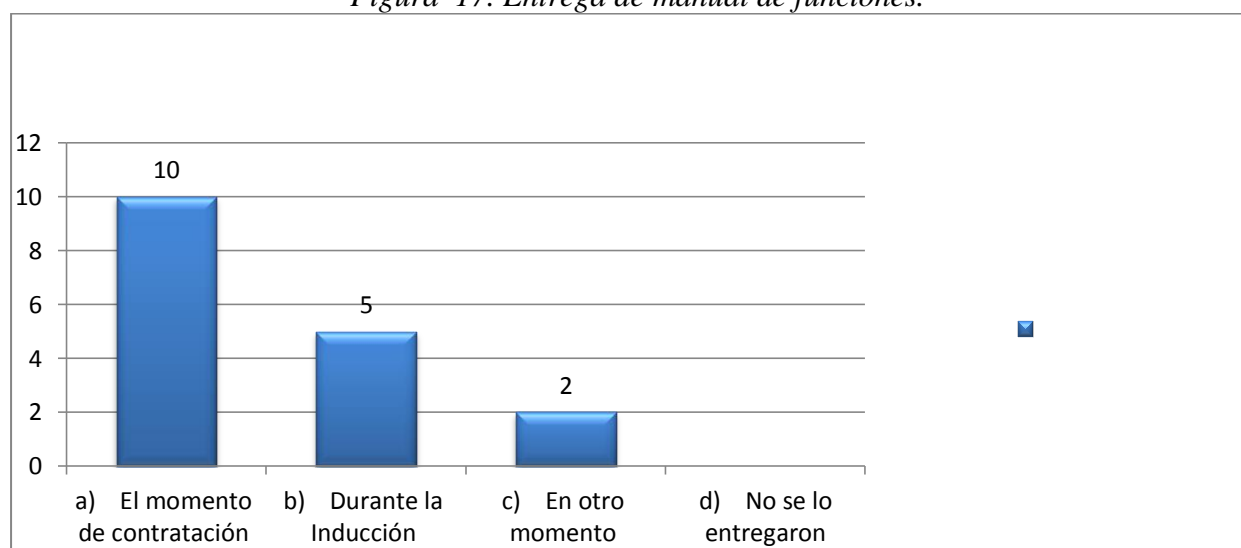
Figura 16. Aplicación de formato en el proceso de selección.



Fuente: Los autores, 2015.

Para la selección del cargo, no se aplicó ningún formato específico con un 100%, es conveniente que la empresa establezca un formato específico para la solicitud de empleo; ya que este procedimiento le da mayor identificación a la organización o sencillamente su validación puede al formato minerva. El Gerente de la empresa, señaló que solo se empleó el formato minerva, en el proceso de selección de personal.

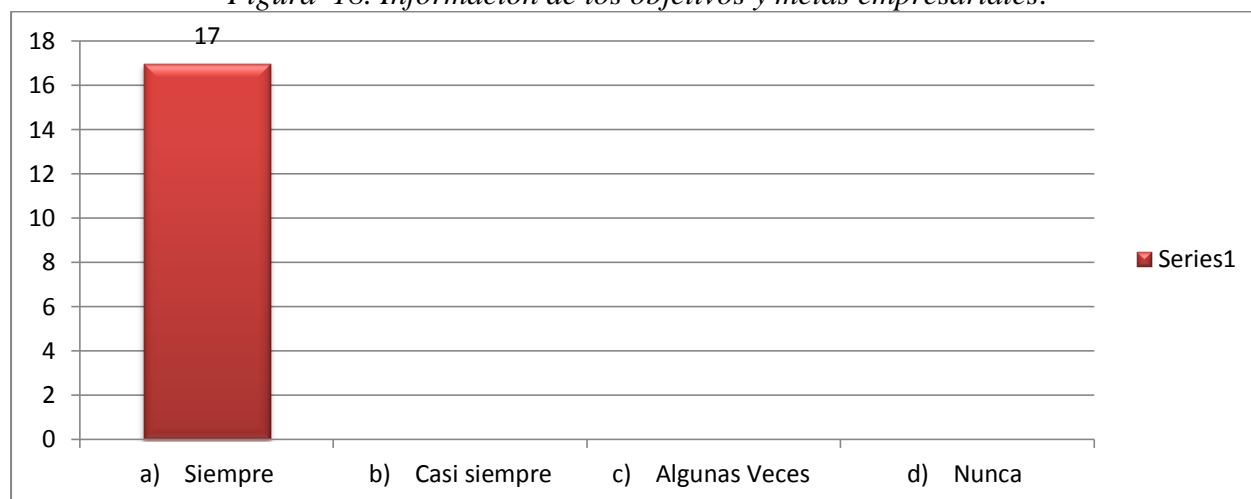
Figura 17. Entrega de manual de funciones.



Fuente: Los autores, 2015.

La gráfica indica que el momento en que la empresa les entrego a sus empleados el manual de funciones fue en el momento de contratación con un 59%, con 29% durante la inducción y el 12% en otro momento. Es importante que el manual de funciones se entregue en el momento de la inducción al colaborador ya que esta guía o procedimiento es un apoyo básico, pues constituye su orientación en el trabajo a desarrollar. Si se tiene en cuenta que relaciona: Inducción, recomendaciones, objetivos, programas, hojas de guía, estándares o evaluaciones. Con respecto a la inquietud, el Gerente dice que la entrega del manual de funciones a la persona contratada para ocupar el cargo vacante se realizó en el proceso de inducción.

Figura 18. Información de los objetivos y metas empresariales.

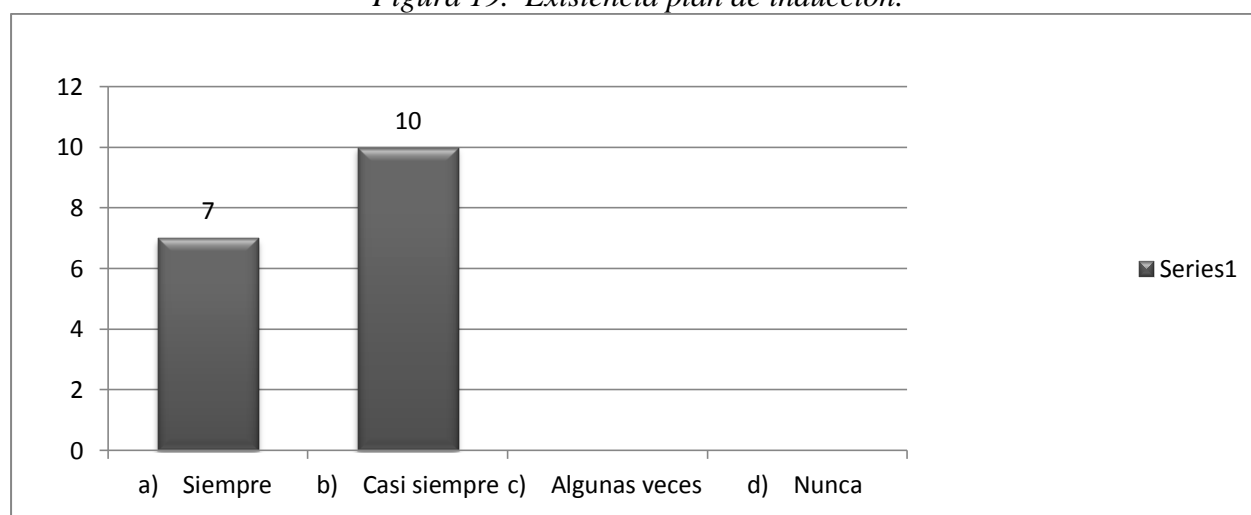


Fuente: Los autores, 2015.

La gráfica indica que el 100% de los encuestados opinó que la empresa les dio a conocer sus objetivos y metas en el momento de su ingreso. Es importante tener en cuenta que manejar la empresa con objetivos permite conducirla determinando propósitos precisos y concretos. Los objetivos y metas de la organización se convierten en la razón de ser de existencia.

Por ello los objetivos deben ser significativos y desempeñar el doble papel de meta y elemento motivador y deben establecerse de tal manera que sean comprensibles y aceptados por quienes han de lograrlos. El Gerente afirmó que siempre se ha dado a conocer los objetivos y metas que la empresa tiene planeados para lograr el crecimiento y desarrollo organizacional.

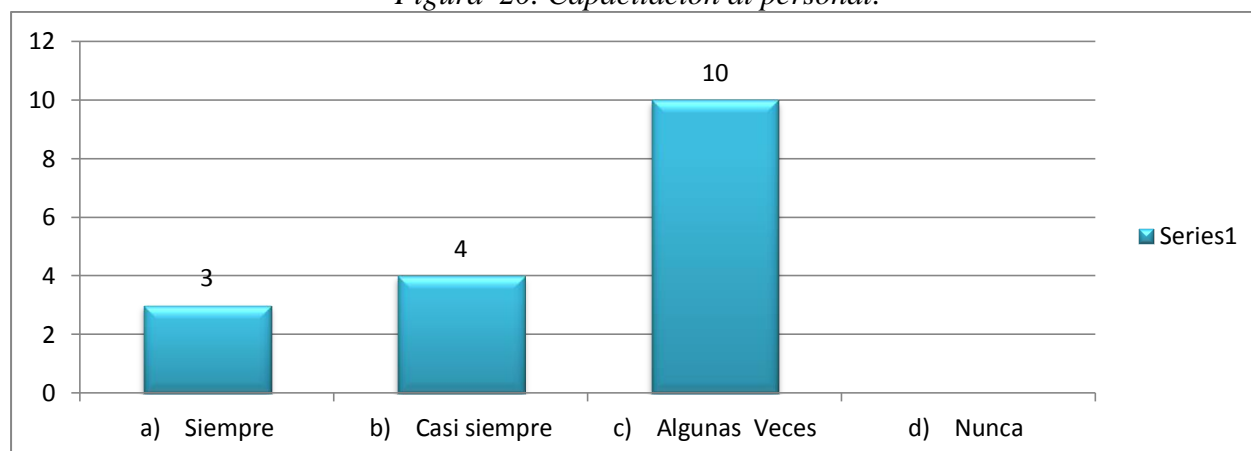
Figura 19. Existencia plan de inducción.



Fuente: Los autores, 2015.

La gráfica muestra que el 59%, casi siempre cuenta con un plan de inducción para el personal nuevo, seguido por un 41% siempre. La fase de inducción juega un papel relevante, consistente en proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para el conocimiento de sus funciones y facilitar la rápida y eficaz adaptación del individuo a la organización. Afirma el gerente que existe un proceso de inducción para el personal nuevo que va ocupar los diferentes cargos a proveer, porque se requiere que conozca las responsabilidades y funciones con el fin de que su desempeño sea eficiente.

Figura 20. Capacitación al personal.



Fuente: Los autores, 2015.

Con un 59% algunas veces la empresa les ha brindado capacitaciones a los empleados con un 23% casi siempre y seguido de un 18% siempre. La fase de capacitación debe ser planificada y programada por la empresa de manera. Permanente y continua a través de dicha fase se adquiere la institución que se imparte a los colaboradores para perfeccionar e incrementar los conocimientos requerido para el desempeño de las labores de su cargo. El Gerente de la empresa, afirma que existe un plan de capacitación al personal sobre los diferentes aspectos relacionados con las funciones y responsabilidades encomendadas.

Figura 21. Continuidad de la capacitación.



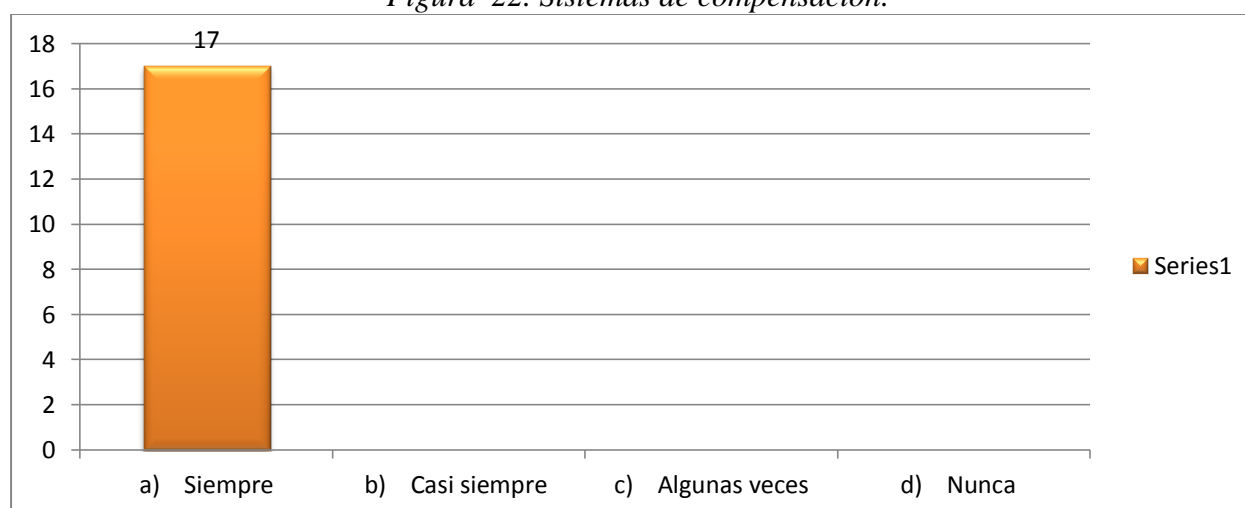
Fuente: Los autores, 2015.

La gráfica muestra que el 100% de los empleados de la empresa consideran que la capacitación debe ser continua.

Es a través de la capacitación que la empresa logrará identificar aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, especialización, que le brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, a quienes cambian de área o a quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o comprometer con innovaciones tecnológicas, administrativas etc. En la empresa o sector económico de igual manera debe existir un programa de capacitación y desarrollo congruente y convergente con el plan de desarrollo .se hacen sesiones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en los cursos, seminarios, etc.

El Gerente de la empresa sobre el tema, está de acuerdo en que la capacitación debe ser continua y establecida mediante un cronograma detallado dentro de un plan anualizado.

Figura 22. Sistemas de compensación.

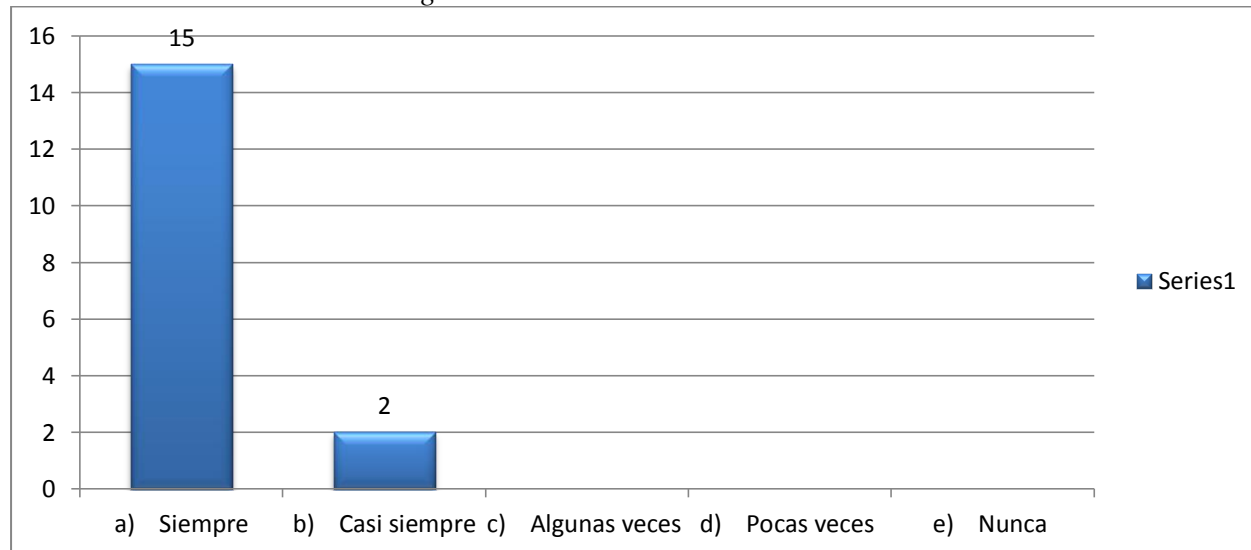


Fuente: Los autores, 2015.

La gráfica, permite identificar que el 100% los empleados dicen que existe siempre sistemas de compensación o el reconocimiento por el trabajo realizado. Dicho proceso contribuye a demás la relación o grado de recompensa o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo asignado.

La acogida o importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la empresa u organización. El Gerente dice que es muy importante la aplicación de sistemas de compensación y reconocimiento al trabajo realizado a los empleados, porque esto permite un mayor desempeño y por ende productividad.

Figura 23. Estructuración del salario.



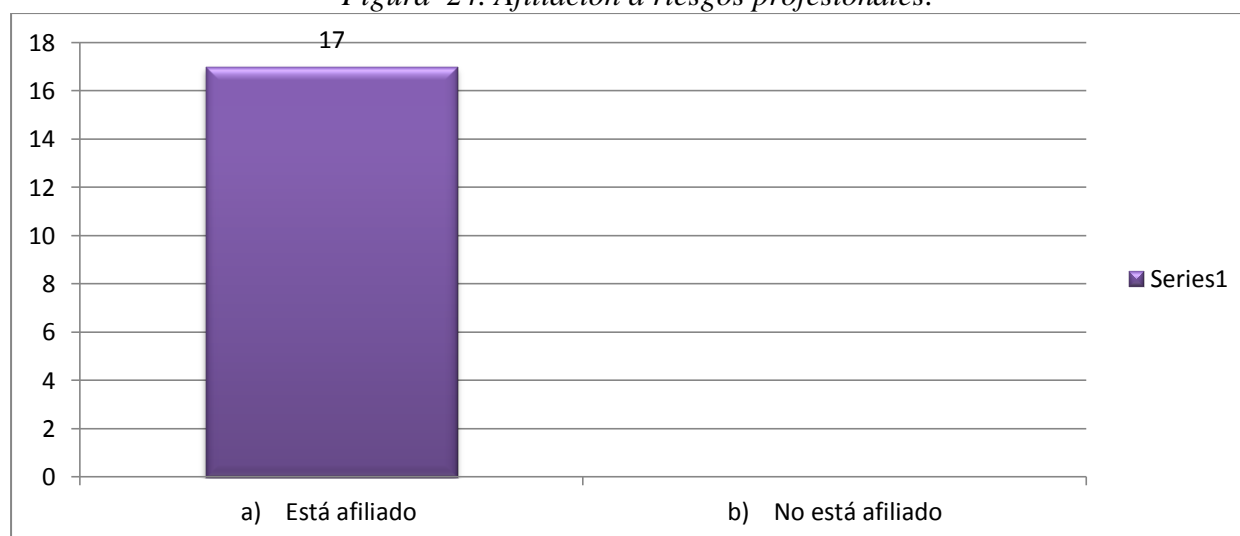
Fuente: Los autores, 2015.

La gráfica muestra que el 88% de los empleados opinó que siempre, seguido de un 12% casi siempre. La percepción que se tiene con respecto a las políticas salariales y prestacionales de la empresa.

El sentimiento o percepción de que el salario devengado es justo y guarda relación con los esfuerzos, los conocimientos requeridos para su desempeño y con lo que se reconoce el mercado ocupacional.

El Gerente de la empresa señala que los salarios están bien estructurados y por ende el recurso humano se siente bien compensado.

Figura 24. Afiliación a riesgos profesionales.



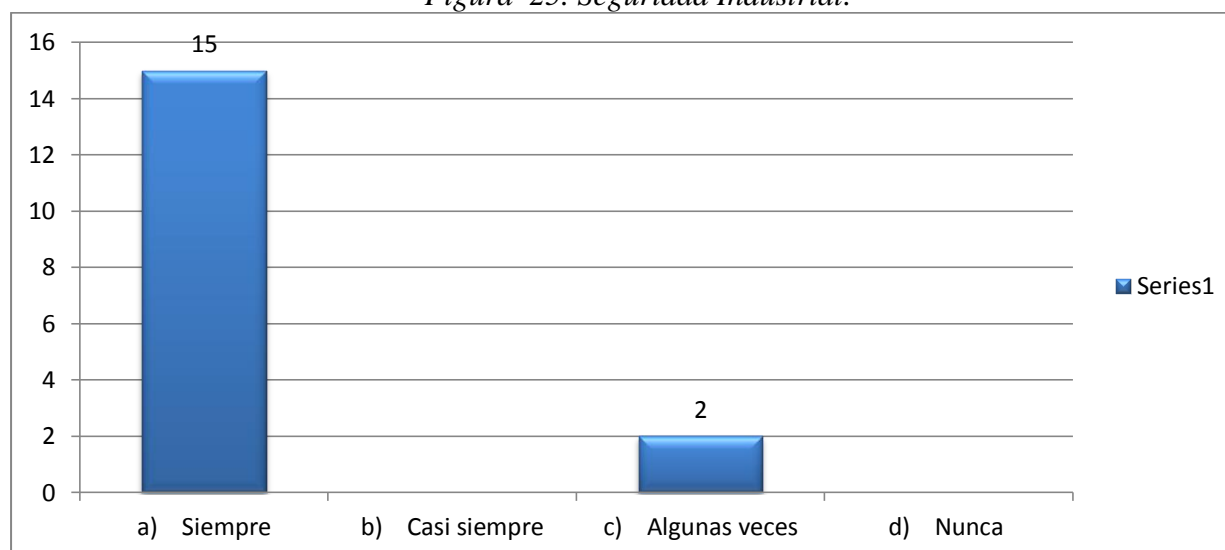
Fuente: Los autores, 2015.

La gráfica indica que el 100% de los empleados de la empresa están afiliados a riesgos profesionales.

La responsabilidad sobre la protección de la vida, la salud y seguridad en el trabajo vienen definidas en el Código Sustantivo de Trabajo artículo 56 donde se indica de modo general, incumbe al patrono obligaciones y protección y seguridad para los trabajadores y a éstos obligaciones de obediencia y de fidelidad con el patrono.

Con respecto a la Seguridad Social, el Gerente indica que es una prioridad para la empresa tener a todos sus empleados afiliados en cumplimiento de las normas legales.

Figura 25. Seguridad Industrial.



Fuente: Los autores, 2015.

La gráfica muestra que el 88% de los empleados dice que siempre les han entregado implementos para la protección de accidentes laborales y un 12% que algunas veces. El sentimiento de salud y bienestar tanto físico, con psicológico, la preocupación y cuidado por aspectos tanto de tipo preventivo, como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en la atención médica, hospitalaria, odontológica, asistencial, etc. por parte de la empresa.

Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y a condicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; hacer prácticas y exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida.

El Gerente de la empresa, dice que el personal cuenta con todos los elementos de protección para accidentes laborales, porque el recurso humano es lo importante para los directivos y la empresa.

La realización del diagnóstico sobre el estado actual de los procesos de talento humano en la Empresa Fundación Hematológica Colombia, permite establecer que el medio por el cual fue convocado para laboral ha sido por referido; de igual la fase de reclutamiento se establece acorde con la necesidad o vacantes que requiere la empresa, logrando de esta manera recolectar las hojas de vida para posteriormente continuar con el proceso de selección de personal, consistente en verificar los datos generales para definir el perfil que se requiere en la organización. Dicho proceso debe contar con la aplicación de test en el proceso de selección de igual manera aplicación de formatos para el mismo proceso; como también entregar un manual de funciones que de información generalizada de la organización y contenga también la información sobre los objetivos y metas empresariales. Así mismo, poder brindar un plan de inducción, consistente en dicho proceso en hacerle conocer todo eso que se llama Empresa Fundación Hematológica Colombia, y a medida que el colaborador logre adaptarse en el desempeño de sus funciones, la empresa planifique y programe cursos de capacitación que conlleven a actualizar y por ende a que el talento humano produzca mucho más.

Cuando se cumplen las fases anteriores, el colaborador obtendrá una mayor responsabilidad y sentido de pertenencia. Por eso, implementar el departamento de gestión de talento humano en la Empresa Fundación Hematológica Colombia., contribuirá significativamente para que la organización, enfrenta nuevos desafíos de la gestión del talento humano, ya que una de las áreas

que experimenta más cambios y transformaciones y donde la actualidad la visión es totalmente diferente de su configuración tradicional. De ahí, que el objetivo que enmarca el diagnóstico es mostrar las nuevas características y el nuevo perfil de esta gratificante área de actividades. Es así como la gestión del talento humano será la responsable de que la organización garantice el éxito futuro, mediante su aporte de capital intelectual que simboliza, más que toda la importancia del factor humano en plena era de la información.

6.1.2 Resultados Lista de chequeo.

Dinámica de gestión del talento humano en la empresa Fundación Hematológica Colombia.

Cuadro 1. Lista de chequeo.

DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
1. Prestación de servicio	Brinda buena prestación del servicio
2. participación de los empleados	Buena ya que permiten que los empleados participan
3. Organización de recursos (tiempo, espacio, materiales)	Buena distribuidos los espacios y cuentan con buen material.
4. Qué Tipo de liderazgo.	
5. Quién lidera el proceso de la prestación de servicio	Lo maneja el gerente
6. El grado de participación en los servicios ofrecidos :	Es muy buena
7. La atención al cliente es:	Excelente
8. La evaluación de los servicios es:	Buena
9. El intercambio de ideas con los clientes es:	Es excelente porque en cuentan con la opinión de los cliente
10. motivación por parte de los trabajadores.	Muy buena
11. Medición, análisis y mejora en los procesos y servicios.	Muy buena
12. Sistema de innovación, creatividad en la empresa	Buena

Fuente: Los autores. 2015.

6.2 Identificar los motivos de satisfacción y motivación para emprender las necesidades del personal

El talento humano de una organización reacciona ante la realidad de las recompensas y sanciones que experimentan y no ante los atractivos idealizados de las empresas. Si las recompensas y sanciones que predominan son congruentes con el concepto de servicio, la gente trabajará con orientación hacia el servicio; de lo contrario trabajarán de manera que respondan satisfactoriamente para ellos a las recompensas y sanciones.

Los sistemas de recompensas en numerosas organizaciones están por fuera de órbita con respecto a la clase de conducta que la gerencia espera ver en sus empleados. Las influencias de la experiencia en el trabajo diario pueden actuar más para alejar a la gente de una orientación de servicio que para acercarla.

Para lograr que el personal que está en contacto directo con el cliente este siempre motivado, se debe establecer escalas de logros y formas de motivación tanto personal, como profesional para lograr un clima organizacional óptimo y cumplir con el objetivo de la calidad con el cliente de crear momentos mágicos del servicio.

La organización personal es un tema crucial para un gerente, independientemente del tipo de negocio. La seguridad debe ser siempre una prioridad. Es deseable que todos los empleados entiendan que su seguridad dentro del lugar de trabajo, está siendo tomada en consideración

constantemente. También, se desea mantener la seguridad de la empresa, en una etapa donde los desafíos técnicos siguen en aumento y la propiedad intelectual es frecuentemente robada.

Contar con un plan bien organizado que contemple todos los problemas de seguridad, debe ser una prioridad en el ambiente de trabajo de esta época.

Es también importante ser capaz de dar seguimiento a todas y cada una de las propuestas de acción en las que se ha comprometido usted y todo su equipo. Estar bien organizado permite conocer exactamente, cuáles son sus responsabilidades al tener un plan para completar esas tareas a tiempo.

Aunado a eso, un gerente bien organizado es capaz de enfocar su atención en las consecuencias de solventar problemas y en la toma de decisiones cruciales, tomando siempre en cuenta, cómo esas soluciones o decisiones van a impactar a otros.

Gran cantidad de decisiones deben ser tomadas todos los días y abordarlas en una manera organizada, le permitirá a usted como gerente, enfocarse más claramente en cada una de ellas.

En cambio, un gerente desorganizado, a menudo está muy ocupado tratando de organizar su horario y que no es capaz, de cuidadosamente, considerar estas importantes áreas que pueden afectar al equipo.

Motive al personal. Recibir órdenes es mucho menos atractivo .que participar en la planificación o en la toma de decisiones. Si ayuda al personal a conseguir sus ambiciones, la empresa obtendrá los resultados que desea.

Cuadro 2. Factores de motivación.

Factor	Cómo generarlos
Satisfacción profesional	Pérmica asumir riesgos al personal.
Reconocimiento	Felicite al personal por su buen trabajo.
Respeto de los compañeros	Celebre públicamente los éxitos individuales.
Habilidad	Fomente el conocimiento especializado.
Aptitud	Proporcione la formación necesaria.
Resultados	Acuerden objetivos realizables.
Autonomía	Planifique los métodos de trabajo.
Autoconfianza	¿Se pueden desempeñar las tareas adecuadamente?
Respeto a si mismo	Mejore la opinión del personal sobre sí mismo.
Participación	El personal debe pertenecer al «club» de colaboradores.
Sea justo en las valoraciones	Su valoración debe fomentar la satisfacción del personal respecto a su trabajo, así como un aumento de su motivación. Por lo tanto, no olvide felicitar a sus empleados por todos sus éxitos y aptitudes únicas y oriéntelos para que sepan cómo mejorar su productividad. Evite utilizar estas reuniones para criticar y designar culpables. Eso sí, no olvide realizar críticas constructivas cuando resulte necesario.
Cualidades que debe valorar.	Descubra las cualidades personales que son garantía de éxito profesional, así como el tipo de opiniones y juicios de cada uno.
Reaccione ante un rendimiento pobre	Si no se cumplen los objetivos, formule al personal las tres preguntas clave (a la derecha) y no acepte excusas como respuesta. Su objetivo es saber con exactitud por qué la persona ha fracasado en sus objetivos para impedir que la situación se repita. A nadie le gusta ofrecer un rendimiento pobre, por lo que deben acordar unos objetivos asequibles y ampliables. Recuerde: aquello que parece imposible puede resultar sorprendentemente fácil.
Valore y premie al personal	Usted contrata al personal para que consiga buenos resultados para la empresa. La calidad de su aportación depende, en gran medida, de cómo lo dirija, corrija, premie y le demuestre su confianza.
Juzgue el rendimiento	La elección de un método para juzgar rendimiento debe influir positivamente en la motivación del personal y conseguir que se sientan mejores profesionales. Establezca objetivos realistas, intercambie opiniones y escúchelos.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 3. Satisfaga las necesidades de los clientes.

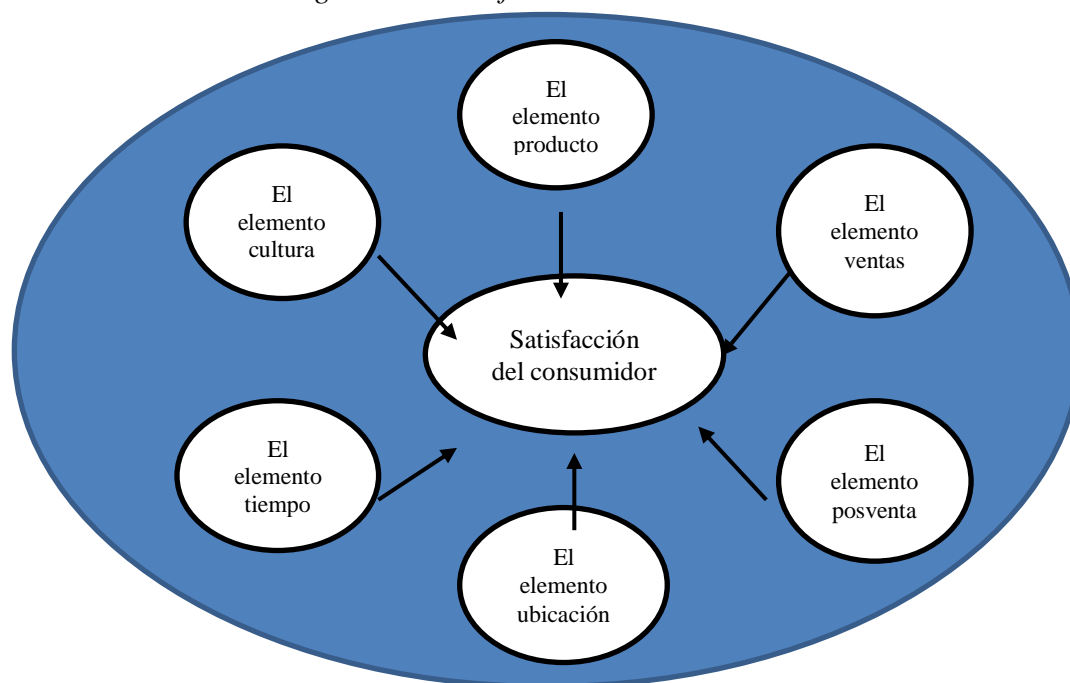
Preguntas	Qué medidas debe tomar
MARCA E IMAGEN ¿Gozan la empresa y sus productos de una buena posición en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"> • Averigüe si el cliente tiene una buena opinión de la marca y de la empresa. • Descubra si el cliente tiene la sensación de que compra el producto apropiado a la empresa adecuada.
TÉCNICA DE VENTAS ¿El modo en que se efectúan las operaciones de venta satisface al cliente?	<ul style="list-style-type: none"> • Reciban usted o sus vendedores alguna formación sobre atención al cliente y técnicas de comunicación. • Asegúrese de que ayuda al cliente a tomar la decisión correcta sin presionarlo.
CUMPLA SUS COMPROMISOS ¿Cumple la empresa lo que promete y cuando lo promete?	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcione el producto adecuado en el lugar oportuno y en el momento y cantidad apropiados. • Mantenga su palabra y no haga promesas que quizá no podrá cumplir.
ADMINISTRACIÓN ¿Se está llevando la venta con eficiencia y sin trámites burocráticos innecesarios?	<ul style="list-style-type: none"> • Compruebe que las facturas y demás documentos son claros y precisos y que pueden consultarse fácilmente. • Pida a la empresa que se muestre flexible en la elaboración e interpretación de los contratos.
RESPUESTA ¿Se da siempre respuesta al cliente con rapidez y eficacia?	<ul style="list-style-type: none"> • Arregle cualquier pequeño malentendido con un cliente con la mayor rapidez posible. • Reconozca sus errores y corríjalos inmediatamente cuando un cliente le formule una queja.
INFORMACIÓN ¿Conoce el cliente todo lo necesario acerca de los productos o servicios que adquiere?	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que tanto usted como sus vendedores conocen los servicios y productos que ofrecen. • Proporcione al cliente toda la información y asistencia necesaria para utilizar correctamente el producto.
PRODUCTO O SERVICIO ¿El producto o servicio adquirido satisface o supera las expectativas de los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Compruebe que las modificaciones solicitadas por el cliente se tienen en cuenta. • Infórmese de si la calidad del producto o servicio satisface al cliente.
SERVICIO POSVENTA ¿Se cuida la relación con el cliente, una vez cerrada la venta?	<ul style="list-style-type: none"> • Consiga que se atienda y responda inmediatamente a las quejas de los clientes. • Adelántese a la reacción del cliente y compruebe su nivel de satisfacción respecto al producto o servicio adquirido.

Fuente: los autores. 2015.

Satisfacer a los empleados. Medir todo contribuye a la satisfacción de los empleados, siempre y cuando el desempeño deficiente no lleve a una cultura de culpa sino, más bien, a oportunidades de aprendizaje y mejoramiento. Ésta es la base de una organización que aprende,

en la cual los empleados se sienten valorados, confiados, motivados y, muy importante, con la autonomía necesaria para desempeñarse y la autonomía para corregir sus propios errores.

Figura 26. Satisfacción del consumidor.



Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 4. Elementos de satisfacción (Producto).

Factor	La excelencia es
Disponibilidad	Disponibilidad inmediata o antes de una fecha de entrega negociada/prometida (en términos generales, la excelencia aquí es un rápido tiempo de abastecimiento de mercado).
Calidad	Cero defectos durante la vida del producto / servicio.
Presentación	Utilización de empaques adecuados con las actuales normas de protección ambiental más responsables, y el mínimo necesario para higiene/ protección/transporte/almacenamiento.
Imagen	Una imagen que concuerde con la realidad, y que coincida plenamente con el estilo de vida y aspiraciones de los clientes objetivo
Valor por el dinero	Asegurar que no haya engaño, esto es dar más valor (percibido o real) que el costo de la compra.
Cumplimiento de las expectativas	Brindar una satisfacción que supere las expectativas.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 5. Elemento de satisfacción (Ventas).

Factor	La excelencia es:
Marketing y merchandising	Un marketing honesto, legal y decente que no sea impositivo ni manipulador ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles, y sean incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran precisión.
Comunicación verbal	Una actitud personal o telefónica atenta, interesada, sensible y oportuna, y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y con su necesidad de ser escuchado; ofrecer diferentes medios para hacer un pedido (teléfono, fax, carta, visita personal).
Entorno de compra	Un entorno acogedor y no amenazante facilita la realización de los negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos.
Personal	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, y cuya apariencia personal (incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso), sean consistentes con las expectativas de los clientes.
Documentación	Folletos, propuestas, estimaciones, contratos, facturas, pagarés, manuales de entrenamiento y manuales de usuario, etc., escritos en un inglés claro y preciso (y en otros idiomas, si es el caso), que incluya cada uno información completa sobre los detalles de las referencias de la compañía y los servicios de apoyo, y que sean exactos y oportunos
Variables de compra	Explicadas claramente, negociadas justamente y entonces confirmadas por escrito. _

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 6. Elemento de satisfacción (Tiempo).

Factor	La excelencia es:
Horas comerciales	Prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores
Aplicabilidad y disponibilidad de productos	Ofrecer una selección de productos continuamente mejorados que sean relevantes para las necesidades y los patrones de compra normales
Velocidad de las transacciones	Asegurarse de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 7. Elemento de satisfacción (cultura).

Factor	La excelencia es:
Ética	Ser incuestionablemente legal, no discriminatorio, moral y transparente
Conducta	Ser imparcial, gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente, y aprender de la crítica constructiva
Relaciones internas	Hacer gala de un tratamiento justo y equitativo de todos los empleados, sin diferencias injustificables entre el personal de rango superior e inferior; entender el concepto del cliente interno; brindar oportunidades para el desarrollo multifuncional propio y dirigido; confiar en la gente dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad de equipo y la contribución; favorecer la colaboración interfuncional, y asegurarse de que cada uno entienda, acepte y realice su misión personal con relación al cliente.
Relaciones externas	Desarrollar una relación de socios con proveedores y clientes, en vez de actuar como si fueran partes aisladas que deberían estar separadas por el control ejercido por un superior sobre un subordinado (teniendo en cuenta el poder sin precedentes que tienen los clientes en la actualidad, ¡vale la pena observar que el superior podría, de hecho, ser el cliente!)
Calidad de la experiencia 1 de compra	Crear la percepción que es plenamente consistente con los derechos de los clientes a recibir atención y satisfacción total, mediante los cuales cada "momento verdadero de servicio" es una confirmación absoluta de la primacía de los clientes en la cultura, los valores y la política corporativas.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 8. Elemento de satisfacción (posventas).

Factor	La excelencia es:
Interés sostenido	Reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente para la compañía y no desilusionar a clientes genuinamente leales por no reconocer (y recompensar) esa lealtad; garantizar la sencillez del proceso de nuevos pedidos, sustentada en la información existente sobre los clientes.
Manejo de quejas	Personal autorizado que responda de inmediato, con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de quejas; y utilizar la tecnología como una herramienta, no como un bien supremo. (A través de los procesos de venta y posventa es indispensable ajustar el negocio a los requerimientos de contacto de los clientes)

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 9. Elemento de satisfacción (ubicación).

Factor	La excelencia es
Ubicación	Explicar la ubicación con precisión (en textos, gráfica o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso (trazado, nombres o numeración) o en el transporte público que atiende el área sea incorporado en las direcciones actualizadas.
Acceso	Señalizar claramente la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la compañía reflejen la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes
Seguridad y comodidad	Proveer iluminación, techo y señalización suficientes en todos los estacionamientos y entradas; asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad; y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana.
Consideración para los clientes con necesidades especiales	Asegurarse de que nada discrimine a los grupos con necesidades especiales.

Fuente: los autores. 2015.

6.3 Caracterización de los procesos de gestión humana, que se aplicarán para cumplir con los requerimientos en la Fundación Hematológica Colombia

Cuadro 10. Valores las características personales.

Positivas	Negativas
Le motivan los riesgos.	No quiere tomar riesgos.
Pide aclaraciones.	Acepta las órdenes.
Acepta la ambigüedad.	Rechaza la ambigüedad.
Busca alternativas.	Desdén las contradicciones.
Es autocrítico.	Es impulsivo.
Busca y estudia las pruebas.	Actúa por instinto.
Medita sus decisiones.	Duda en sus decisiones.
Sabe comunicar.	Es poco receptivo.
Es dinámico.	Es reacio a nuevos proyectos.
Es buen compañero.	El personal no lo aprecia.
Posee iniciativa.	No tiene iniciativa.
Es autónomo en su trabajo.	Necesita que supervisen su trabajo.
Es flexible.	No se sabe adaptar.

Fuente: los autores. 2015.

Cuadro 11. Características críticas para el servicio.

Capacidades de los empleados de servicio excelente		Destrezas críticas que distinguen a los agentes de excelente servicio	
Estimulan la lealtad y la confianza de los clientes	Assumen una posición proactiva frente a las necesidades de los clientes. Establecen relaciones: de "socios" para ayudarle a los clientes a alcanzar sus metas. Hacen lo que sea factible y sensato por conservar la buena voluntad de los clientes.	Claridad de palabra	Capacidad de comunicarse verbalmente en forma clara y comprensible.
Muestran empatía	Se muestran sensibles a los sentimientos de los clientes y de las demás personas. Conocen los distintos tipos de personalidades y responden debidamente a cada una. Se relacionan con los clientes y las demás personas en una forma que refleja un verdadero interés y respeto a la vida.	Descubrimiento de información verbalmente	Capacidad de descubrir la información importante y pertinente acerca de un problema por medio de preguntas o de la conversación.
Se comunican eficazmente	Se expresan en una forma clara y fácil de comprender. Demuestran capacidad para vender y/o influir en otros cuando es apropiado. Formulan preguntas apropiadas. Utilizan correctamente la comunicación escrita. Demuestran diplomacia. Responden a los clientes y a los demás de una manera que contribuye a crear relaciones	Flexibilidad	Capacidad de recuperar la energía y el entusiasmo rápidamente después de un suceso desalentador.
Manejan el estrés	Conservan el orden, la calma y el ánimo constructivo cuando enfrentan situaciones estresantes. Demuestran tolerancia y un apropiado buen humor y paciencia con los clientes airados o difíciles. Controlan las emociones.	Persistencia	Capacidad de persistir a pesar de factores como la fatiga, las distracciones, el tedio o el rechazo, y capacidad de seguir esforzándose por alcanzar metas difíciles de lograr.
Escuchan activamente	No se limitan a oír las palabras de los clientes sino que prestan atención a su significado.	Tolerancia a la tensión	Capacidad de soportar las presiones y el ritmo acelerado del trabajo, y capacidad de mantener un alto nivel de desempeño a través del tiempo.
Demuestran una mente despierta	Procesan la información rápidamente. Aprenden y comprenden con facilidad.	Empatía	Capacidad de ponerse mentalmente en la situación de otra persona y de comprender lo que ella siente.

Fuente: los autores. 2015.

Para el desarrollo de las funciones del departamento del recurso humano, la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, aplicará procesos elementales que le proporcionará una forma idónea de lograr el manejo de los recursos que tiene a su disposición para que la organización pueda ser más productiva y competitiva. Entre los procesos a realizar por el Departamento de Talento Humano, se tiene el llevar a cabo la contratación del recurso humano y dentro de las actividades que se deben realizar, se tienen las siguientes:

Reclutamiento. Dentro de la dinámica del desarrollo de las actividades y en cumplimiento del objeto social, la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA requiere de personal capacitado e idóneo, que permita alcanzar una mayor productividad en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones, para lograr las metas propuestas y los resultados planeados. Por ello, para suplir las vacantes resultantes del devenir diario de las actividades empresariales, los directivos del Departamento de Talento Humano, debe llevar a cabo un proceso de reclutamiento dentro de la empresa, invitando a las personas que poseen un determinado perfil a que cubran estas vacantes, las cuales pueden ser cubiertas por personal de interior o del exterior. Por lo tanto, para avanzar en este proceso, los directivos llevan a cabo las siguientes actividades:

- a) **Identificación de la necesidad.** Esta necesidad surge porque se crean nuevos cargos por diferentes razones entre ellas por el crecimiento o una mayor producción o comercialización de servicios, también porque existe una vacante que se generó a raíz de un despido, renuncia o promoción de una persona.

- b) **Planificación de cubrimiento de las vacantes.** Una vez determinada las necesidades de la organización en relación al recurso humano que se requiere, se define el proceso que a realizar, si es para la ocupación de un solo cargo o de varios. Teniendo, en cuenta lo anterior se procede a verificar o establecer el perfil de cada cargo a proveer, la forma en que se realizará la selección y contratación de la persona escogida. Luego, se procede a definir un cronograma de actividades, en las cuales se definan las tareas a realizar y el tiempo correspondiente para cada una de ellas.
- c) **Determinación de la forma de cubrimiento.** Teniendo, definido el cargo o cargos a proveer se empieza a desarrollar un proceso de investigación para determinar si existe personal de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLOGICA COLOMBIA, que cuente o reúna los requisitos para desempeñar el cargo o suplir la vacante existente, por lo que se debe definir qué se debe realizar un proceso de reclutamiento interno, y por el contrario, si no hay el personal con el perfil que se requiere para suplir la vacante se debe llevar a cabo un proceso de reclutamiento externo, para lograr encontrar el recurso humano idóneo para el cargo o cargos a proveer.
- d) **Reclutamiento interno.** En este proceso se hace necesario que el departamento del talento humano este actualizando las hojas de vida del personal y las tenga en una base de datos que permita ser consultada cuando se requiera.

Hay que indicar que el reclutamiento dentro de la organización, es un proceso que debe invitar al personal que tenga el perfil del cargo a proveer, para que acuda suplir esa vacante existente, y por supuesto los primeros deben ser los que laboran en la empresa, porque en es visto que esta es

una política o directriz que la mayoría de organizaciones trazan, es decir que las vacantes a cubrir en niveles de jerarquía superior, se debe proveer mediante las promociones, transferencia, transferencia con promociones o programas de desarrollo del persona del nivel inferior. De esta forma, vendría a representar ventajas para la empresa el que se pueda suplir está vacante dentro de la organización, porque pueden evitar costos en reclutamiento, selección y el mismo proceso de capacitación, algo importante para mejorar los resultados empresariales.

- e) **Reclutamiento externo.** En este proceso se hace necesario que el departamento del talento humano busque en el mercado laboral el personal que requiere proveer en las vacantes existentes. Para ello realiza los siguientes pasos:

Consultas para la obtención de hojas de vida de los candidatos potenciales: Para la solicitud de hojas de vida para cubrir las vacantes, se deben realizar las diferentes consultas:

Contactos con Universidades o Institutos de Educación Superior. Actualmente la mayoría de universidades poseen áreas definidas para la colocación de sus egresados o de los mismos estudiantes en el mercado laboral, lo cual es importante cuando se requiere personal calificado.

Anuncio en diarios: Es la técnica más eficaz para llegar a los candidatos potenciales, se realiza a través de periódicos locales como Llano Siete Días que es de alta circulación y es donde el medio donde la mayoría de personas consulta en la búsqueda de trabajo.

Candidatos presentados por los trabajadores de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA. Este es un sistema que proporciona buena información y con buenas referencias, porque el empleado se está jugando su reputación y estabilidad en el cargo, al traer personas para laborar allí con las condiciones que requiere suplir la vacante del cargo.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa, ya que tiene bajo costo. Aunque es poco rotativo, la entrada y salida de clientes y personas de la sede, permite dar generar la expectativa de que se requiere personal y por ende sirve para divulgar la convocatoria.

Candidatos u hojas de vida solicitadas al SENA. Por esta pagando los respectivos parafiscales y por ser un servicio gratuito, la empresa puede inscribirse en el SENA y solicitar personal que llene las características del perfil para proveer los cargos respectivos. Esto lo puede hacer directamente desde su sede vía internet.

Consultados estos medios por el personal del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, se podrá tener a disposición las suficientes hojas de vida de personas que pueden cumplir el perfil definido, sobre las cuales se podrá avanzar en el siguiente proceso que la selección de los mismos para suplir el cargo o cargos.

Proceso de selección. Realizado el proceso de reclutamiento y obtenida las diferentes hojas de vida en el mercado laboral de las posibles personas que pueden proveer el cargo o cargos, se tendrá la suficiente información para que el personal del Departamento de Talento Humano de la

EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, puede realizar la selección respectiva.

Este proceso de selección se realiza mediante el desarrollo de varias etapas, como son:

Etapas 1. Análisis de las hojas de vida obtenidas en el proceso de reclutamiento.

Realizadas las consultas mediante los diferentes métodos establecidos en el proceso de reclutamiento, se logró obtener hojas de vida de los posibles candidatos a proveer la vacante y por eso el director del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, realizará un estudio preliminar teniendo en cuenta que cumplan con los requisitos básicos, como de capacitación y experiencia, solicitada.

Etapas 2. Diseño de cronograma y presupuesto. Se requiere el diseño de un cronograma de actividades en donde se detalla el tiempo y costo que llevará el realizar las diferentes etapas del proceso de selección.

Etapas 3. Pruebas. Realizado el proceso preliminar de selección de las hojas de vida, el director del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, tomará la decisión de cuáles serán las pruebas a realizar para determinar la idoneidad de los candidatos preseleccionados. Entre estas pruebas está la de realizar una entrevista, pruebas psicotécnicas y la verificación de referencias.

Etapla 4. Entrevista inicial. Escogidas y clasificadas las hojas de vida de los diferentes candidatos, se debe realizar una entrevista inicial para apreciar las características físicas de las personas y empezar con la verificación de datos expresados en la hoja de vida. Dentro de esta etapa no solo el director del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, obtendrá información sobre el candidato, sino que el mismo podrá conocer datos sobre el cargo, horarios, responsabilidades y aspectos de la vacante a proveer, que permitirá verificar el interés del mismo por suplir esta necesidad en esta organización.

Esta entrevista, puede ser:

Entrevista no dirigida. En esta el entrevistador es muy cuidadoso y plantea “preguntas genéricas, abiertas o utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante se extienda, responde con brevedad y permite pausas en la conversación, el objetivo es recolectar información importante de su personalidad y experiencia laboral”. Cardona (2005).

Entrevista estructurada: “Se tiene contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis de requerimientos de los diferentes cargos a cubrir. Por lo que es claro que con este tipo de entrevista se recolectará la información necesaria para establecer la relación con el perfil exigido del candidato”. Cardona (2005).

Entrevista de grupo: “Se reúnen de tres a cinco entrevistadores que realizan las preguntas por turnos a un candidato y luego, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato”. Cardona (2005).

Etapa 5. Entrevista de selección. Esta entrevista la debe realizar un sicólogo, para lo cual el director del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, contratará por servicios un profesional para realizar esta actividad, o una compañía que preste este servicio para lo cual debe hacer previamente una selección para escoger cual es la más adecuada para que realice la entrevista del personal.

Etapa 6. Verificación de datos de referencia. A cada candidato con su hoja de vida se debe verificar los datos que se reportaron y para ello es necesario que la persona que se va encargar esta función reciba capacitación al respecto, con el propósito de que se obtenga la mayor cantidad de información real que será esencial para la toma de decisión en la selección.

Etapa 7. Examen médico. Se debe realizar un convenio de prestación de servicio, con las debidas garantías y exigencias para que los exámenes se realicen en forma debida y bajo los requerimientos exigidos por la Ley y las condiciones de las funciones del mismo cargo. En este mismo sentido, se debe seleccionar al médico o institución que va a realizar estos exámenes con la suficiente idoneidad para cumplir con esta función.

Etapa 8. Decisión de contratar. Recolectada toda la información de las entrevistas y exámenes correspondientes, se deberá tomar la decisión con respecto a los candidatos más opciones o con el perfil para el cargo a proveer, o se definirá si es necesario ampliar o solicitar más información para con ella tomar la decisión final. Esta decisión será tomada por el Gerente junto con el director del

Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, quienes verificarán la información y harán la escogencia respectiva.

Por lo tanto, Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, en su función respectiva de reclutamiento y selección de personal debe cumplir con los lineamientos generales, para lograr contratar el personal que requiere la empresa para suplir las necesidades organizacionales.

Proceso de vinculación o contratación. Realizado los procesos de reclutamiento y selección, se debe avanzar en la contratación de la persona o personas a proveer los diferentes cargos. Para ello, es necesario que los directivos del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, tengan el suficiente conocimiento y capacitación, sobre la modalidad de contratos y el contenido de los mismos, por lo que es necesario tener el apoyo constante de un profesional abogado que realice las revisiones y correcciones pertinentes para que la contratación sea realice de forma apropiada a la Ley.

Por lo tanto, se deben desarrollar las siguientes etapas para la contratación:

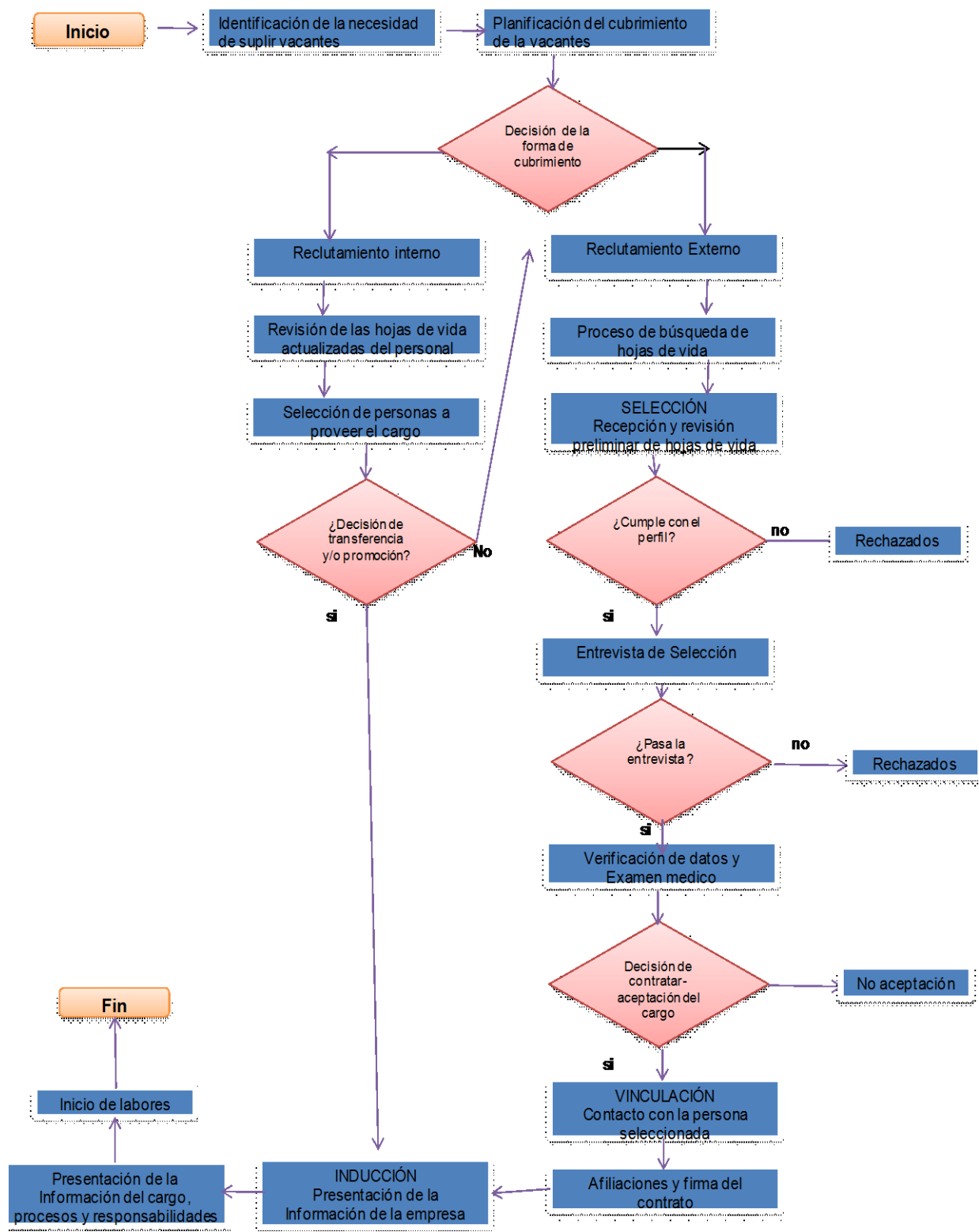
- a) **Contacto con la persona seleccionada.** Definidas las personas a proveer el cargo se debe realizar el contacto con las mismas para informarle de la decisión y para que se acerque a la oficina para llevar a cabo los tramites respectivos.
- b) **Recepción de la persona seleccionada.** El director del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, se entrevista con la persona

seleccionada, informándole las condiciones de su contratación y la documentación que debe anexar para la misma. Luego, lo remite si acepta las condiciones o el cargo, al auxiliar responsable del manejo de la documentación para la vinculación.

- c) **Afiliaciones y firma del contrato.** El auxiliar del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, solicitará al seleccionado los documentos necesarios para realizar las afiliaciones respectivas a salud, riesgos profesionales, pensiones, caja de compensación familiar y en todo lo correspondiente a seguridad social para cumplir con la normatividad vigente al respecto. Mientras tanto, el seleccionado va revisando el contrato de trabajo para su aceptación y si por el contrario tiene alguna objeción al respecto sobre el mismo, se hará la respectiva revisión con el Director y se definirá las condiciones finales de su contratación.

Una vez formalizada estas condiciones se firma el contrato y toda la documentación de la afiliación a seguridad social para que pueda desarrollar las funciones y responsabilidades que se le encomendarán. Una vez realizado este proceso de contratación se debe registrar al personal a la base datos para avanzar en el desarrollo de las actividades de inducción y capacitación para que entre a cumplir con sus deberes dentro de la organización.

Figura 27. Flujograma del proceso de reclutamiento, selección, vinculación e inducción de personal en la empresa.



Fuente: Los autores, 2015.

Proceso inducción. Realizado los procesos de reclutamiento, selección y contratación se debe realizar un proceso de inducción con el cual se busca que la persona o personas contratadas puedan fácilmente integrarse a las condiciones empresariales, al ser orientadas en el ambiente laboral existente.

Previamente el Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, debe definir los recursos para dar la inducción a la persona o personas contratadas, y entre estos se tienen las charlas individuales o grupales, lectura de documentos como manuales de funciones y responsabilidades, exposición de videos y en general todo aquello que permita al nuevo empleado conocer de su puesto de trabajo y de las políticas básicas y generales de la organización.

Para llevar a cabo la inducción se debe realizar las siguientes etapas:

Etapas 1. Información de la empresa. El gerente o el director del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, deberá presentar temas relacionados con el marco institucional de la empresa, como la misión, visión, políticas de calidad, principios, valores, objetivos empresariales, metas del área donde va laborar cada empleado etc., y en fin todo lo relacionado con la organización para cumplir con el objeto social.

Etapas 2. Información del cargo. El supervisor o el director del área en donde va laborar cada empleado le informará en forma detallada las funciones del cargo y los recursos con que cuenta

para su realización, y se llevará a cabo una visita por el departamento para que conozca las condiciones y se puedan despejar dudas al respecto.

Etapas 3. Información procesos y responsabilidades. Avanzado en lo anterior, el empleado nuevo ya puede tener una panorámica de la situación de la empresa y del cargo, pero para reforzar la información se hace necesario que se revise el manual de funciones y responsabilidades, para despejar las dudas existentes con el propósito de que se tengan claridad y certeza del desempeño que se quiere alcanzar en el puesto de trabajo.

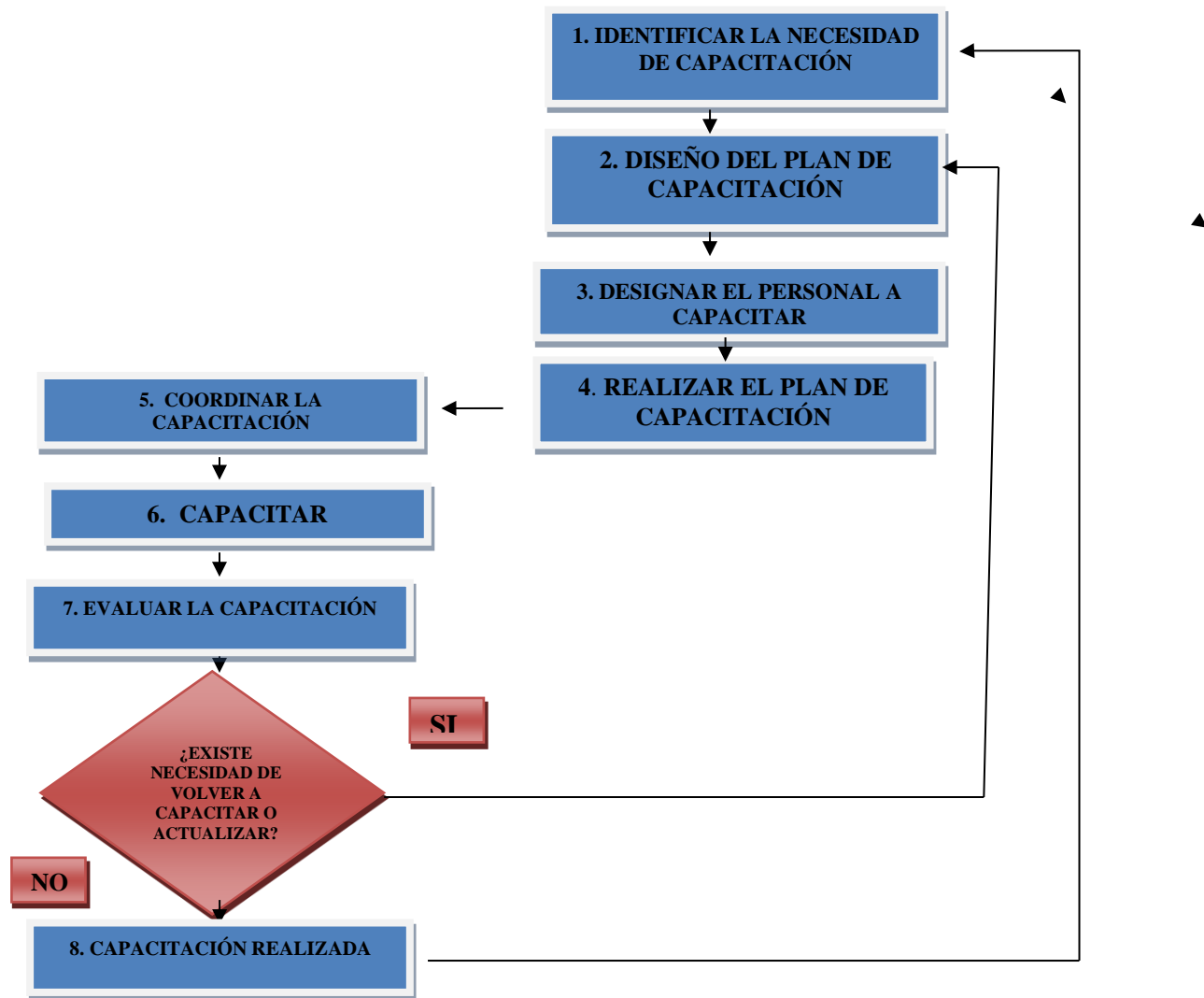
Etapas 4. Evaluación de la inducción. Ya en el puesto de trabajo al iniciar las labores el nuevo empleado, se evaluará si la inducción realizada cumplió con el objetivo o si por el contrario hizo falta información al respecto.

Proceso capacitación. El Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, debe continuamente diagnosticar la necesidad de ampliar el conocimiento de los empleados relacionado con la funciones, objetivos empresariales, prestación de los servicios, atención al cliente, y en fin sobre todas las actividades organizacionales, porque los directivos deben buscar un alto grado de eficiencia en las actividades y funciones con el propósito de maximizar la productividad, pero también buscando suplir las necesidades y expectativas de los empleados quienes son los responsables de que se logren las metas y resultados esperados. Para llevar a cabo este proceso debe realizar lo siguiente:

- a) **Identificación de la necesidad de capacitación.** El director, junto con el equipo de trabajo del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, debe evaluar constantemente las condiciones de los empleados en cuanto al conocimiento que poseen sobre la operatividad de la empresa, para lograr establecer si existe la necesidad de diseñar un plan de capacitación anualizado para mejorar el desempeño del recurso humano y la productividad de la empresa.
- b) **Definición de la capacitación a realizar.** Al existir la necesidad de capacitación, se debe concretar en qué temas se dará la misma, para así mismo concretar el esfuerzo en la forma como se debe suplir los requerimientos.
- c) **Diseño del plan de capacitación.** Teniendo definidos los temas en que se requiere capacitar a los empleados, se traza los objetivos y las diferentes actividades para suplir esta necesidad. Y para ello, se empezará buscar las oportunidades que se pueden presentar en el entorno con instituciones del Estado y privadas con las que se tienen alguna relación y con las que se pueden contar para que se realicen capacitaciones efectivas y a menores costos. Después se empezará a buscar profesionales o empresas idóneas para capacitar al personal en los demás temas que se definieron. Para ello dentro del plan también se establecerán los recursos para la ejecución de las actividades.
- d) **Puesta en marcha del plan de capacitación.** Teniendo la programación detallada y los recursos para la realización de las actividades definidas en el plan, se llevará a cabo lo estipulado dentro del tiempo que se programó para que no exista situaciones que afecten el normal funcionamiento de la empresa.

- e) **Evaluación de la capacitación.** Después de realizada la capacitación, y en el desarrollo de las funciones de los empleados se logrará definir si la misma, arrojó los resultados esperados o si por el contrario se requiere de un proceso de capacitación más detallado para llegar a los resultados que se espera, pero también hay que tener en cuenta, se logró la plena disposición de las personas en la obtención de la información que se quería enseñar. Si no es así, se debe reevaluar la metodología de evaluación de las necesidades y del desarrollo de las actividades de capacitación para su mejoramiento.

Figura 28. Flujograma proceso de capacitación.



Fuente: Los autores, 2015.

Proceso evaluación del desempeño. El personal del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, debe continuamente realizar un seguimiento y evaluación del desempeño de todos sus empleados, con el fin de identificar riesgos potenciales que estén afectando su productividad y por ende la operatividad empresarial. Para desarrollar la evaluación, se debe realizar lo siguiente:

- a) **Preparación de la evaluación.** Para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los empleados se debe determinar el método a aplicar, y la forma como se realizará. Para esto es recomendable que el recurso humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, se capacite en las diferentes formas de evaluación y defina la que más se acomode a las condiciones organizacionales.
- b) **Desarrollo de la evaluación.** El personal del Departamento de Talento Humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, aplicará el método de evaluación escogido dentro de un cronograma previsto anteriormente para que la operatividad de la empresa no se vea disminuida y de tal forma en que los empleados no se sientan que están presentado pruebas para su retiro, si no por el contrario para buscar su mejoramiento continuo.
- c) **Análisis y uso de resultados.** Al evaluar el desempeño del personal y recolectar la información resultante de la misma, se consolidará de forma en que se pueda analizar integralmente para que sea esencial en el proceso de toma de decisiones.

- d) **Diseño de acciones de mejoramiento.** Con los resultados obtenidos y realizado el análisis de la información, los directivos de la organización EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, podrán avanzar en la toma de decisiones y el diseño de acciones de mejoramiento a las debilidades encontradas, en relación al talento humano con miras a incentivarlos y a lograr un desempeño de calidad que permita cada día una mayor productividad y competitividad empresarial.
- e) **Seguimiento y control de las actividades.** Se debe realizar el respectivo seguimiento a las acciones implementadas para mejorar las debilidades en cuanto al desempeño del recurso humano y la calidad en la prestación de los servicios. Si se hace necesario realizar correcciones para lograr los objetivos trazados.

6.4 Plantear el diseño de cargos del departamento de talento humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA

Objetivos:

- a. Definir el diseño, análisis, descripción y especificación de cargos.
- b. Comprender como afecta el diseño de cargos las políticas RH.
- c. Describir los métodos de obtención y recolección de datos sobre los cargos.
- d. Comprender los diversos enfoques sobre diseño de cargos.
- e. Conocer los enfoques.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando determinando cargo. En general, cuando se pretende saber qué función cumple una persona en la organización, se pregunta cuál es el cargo que desempeña; así se sabe qué hace en la organización, el cargo es base de la aplicación de las personas en las tareas organizaciones; para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación de la organización. Cuando las personas ingresan en la organización y durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo.

Manual de funciones. Como producto del análisis ocupacional se deben elaborar y mantener permanente actualizado el manual de funciones, instrumentos que resultan básicos para orientar los programas de inducción, re inducción requerido por la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, así mismo como para orientar programas de entrenamiento con el puesto de trabajo, cuando se cambia de empleo, consiste en una descripción de las diferentes acciones y procesos que se realizan en un determinado cargo iniciando por los más importantes hasta aquellos secundarios ojala en secuencia lógica que permita apreciar y visualizar la globalidad de un determinado puesto de trabajo. Se espera que el manual sea un documento para que la empresa tenga bien la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de cada entidad administrativa o demás de ellas.

Los objetivos del manual de funciones, son:

- a) Dirigir, coordinar y fijar la conformidad con las normas políticas, programas y proyectos de la gestión empresarial en la empresa.
- b) Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la empresa.

- c) Asegurar y facilitar personal la información necesaria para realizar las labores que te han sido encomendadas y lograr, la uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- d) Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- e) Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- f) Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- g) Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.
- h) Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general o alguno de sus elementos componentes.

A continuación se da un ejemplo del esquema como modelo pertinente para la elaboración del manual de funciones.

Cuadro 12. Funciones Director del departamento de gestión y talento humano.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO :
NOMBRE DE CARGO : DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y TALENTO HUMANO
TIPO DE CARGO: Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENCIA
JORNADA LABORAL: Tiempo completo
EXPERIENCIA LABORAL: 3 Años de experiencia de gerente o en el área administrativa.
EDUCACIÓN REQUERIDA: Profesional :administrador de empresas y otros

PROPÓSITO DEL CARGO:

Conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo, empleado u obrero

FUNCIONES DEL CARGO

1. Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo (Gestión de Plantillas).
2. Asesorar al Directorio, la Gerencia General y otras Áreas del Organismo que corresponda, en materia de políticas, prácticas, proyectos, planes y programas de Gestión de Recursos Humanos.
3. Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la organización (Administración de Personal).
4. Atraer a las personas con los perfiles más adecuados para cubrir las vacantes existentes (Selección).
5. Asesorar al Directorio, la Gerencia General y otras Áreas del Organismo que corresponda, en la elaboración de políticas y en la implementación de los cambios relativos a estructuras funcionales y organizativas, y orientar la ejecución de programas y estudios de racionalización en aspectos de su competencia.
6. Dirigir, controlar y gestionar la formulación de políticas y posibles modificaciones referidas a la estructura de Cargos y a las prácticas de Análisis y Descripción de Cargos que sean aprobadas por las autoridades, y desarrollar y controlar su posterior implementación.
7. Dirigir, controlar y gestionar la formulación de políticas, proyectos, planes y programas relativos al Reclutamiento, Búsqueda y Selección e Inducción, para proveer.
8. Recursos Humanos en la cantidad y calidad necesaria para el logro de los objetivos del Organismo y su posterior implementación.

HABILIDADES	ESFUERZOS
<p>Estar fuertemente orientado hacia la comunicación oral y conoce las técnicas para ser un comunicador efectivo.</p> <p>Es un motivador. Es consciente de que la única manera de convencer a las personas es por medio del uso efectivo de las técnicas de la motivación.</p> <p>Es un buen escucha. Sabe cómo demostrar a sus vendedores que se interesa por lo que tienen que decir.</p>	<p>Capacidad de análisis, síntesis improvisación,</p> <p>capacidad de comunicación</p> <p>Dotes de psicología , espíritu de observación , de lucha, fortaleza mental y física, integridad moral y ética</p>

CONDICIONES DE TRABAJO El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura, fuera de la oficina estará expuesto accidentes y clima ambiental

Fuente: Los autores, 2015.

Cuadro 13. Manual de funciones asistente del director de proyecto.

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DEL DIRECTOR DE PROYECTO TIPO DE CARGO: ADMINISTRATIVO CARGO DEL JEFE INMEDIATO: ASISTENTE JORNADA LABORAL: Tiempo Completo	
EXPERIENCIA LABORAL: 2 Años en cargos similares	
EDUCACIÓN REQUERIDA: Profesional .otros	
OBJETIVO DEL CARGO: Apoyar en el manejo de la documentación, así como en las coordinaciones delegadas por director de del proceso de gestión y talento humano.	
FUNCIONES DEL CARGO 1. Atención telefónica y personalizada. 2. Redactar informes, notas, memorandos y otros documentos para la 3. Superioridad 4. Recibir y distribuir el correo interno. 5. Apoyar en las tareas administrativas de las dependencias de la Gerencia 6. Realizar otras tareas solicitadas por el Gerente de la unidad. 7. Administrar facturas a los clientes archivar documentos	
HABILIDADES	ESFUERZOS
Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones.	Capacidad de análisis y síntesis Nivel de inteligencia práctico funcional.
Capacidad para trabajar en equipo	
CONDICIONES DE TRABAJO El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.	

Fuente: Los autores, 2015.

Cuadro 14. Manual de funciones Gerente.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO :
NOMBRE DE CARGO : Gerente
TIPO DE CARGO: Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENCIA
JORNADA LABORAL: Tiempo completo
EXPERIENCIA LABORAL: 2 Años de experiencia de gerente o en el área administrativa.
EDUCACIÓN REQUERIDA: Título Profesional , otros

PROPÓSITO DEL CARGO:

Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad.

FUNCIONES DEL CARGO

1. Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social.
2. Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma.
3. Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Empresa.
4. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
5. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas
6. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales
7. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
8. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
9. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

HABILIDADES	ESFUERZOS
<p>Estar fuertemente orientado hacia la comunicación oral y conoce las técnicas para ser un comunicador efectivo</p> <p>Interactuar efectivamente con las personas.</p> <p>Es un motivador. Es consciente de que la única manera de convencer a las personas es por medio del uso efectivo de las técnicas de la motivación.</p> <p>Es un buen escucha. formular de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas creativos</p>	<p>Capacidad de análisis, síntesis improvisación,</p> <p>capacidad de comunicación</p> <p>Dotes de psicología , espíritu de observación, de lucha, fortaleza mental y física, integridad moral y ética</p>

CONDICIONES DE TRABAJO. El trabajo se realiza en una oficina.

Fuente: Los autores, 2015.

Cuadro 15. Manual de funciones contador público.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO :	
NOMBRE DE CARGO : Contador público	
TIPO DE CARGO: Administrativo	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENCIA	
JORNADA LABORAL: Tiempo completo	
EXPERIENCIA LABORAL: 2 Años de experiencia como contador.	
EDUCACIÓN REQUERIDA: Título profesional, Otros	
PROPÓSITO DEL CARGO:	
Elaborar los estados financieros de la empresa (ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja).	
FUNCIONES DEL CARGO	
1. Clasificar operaciones registradas, como medio para obtener objetivos propuestos. 2. Registrar las transacciones financieras (asientos contables y libros de ventas). 3. Realizar informes periódicos de los estados financieros. 4. Apoyar en procesos de presupuesto, planificación financiera, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. 5. Calcular y pagar las obligaciones tributarias. 6. Aplicar métodos y procedimientos contables. 7. Preparar informes técnicos. 8. Analizar la información contable. 9. Tratar en forma cortés al público en general. 10. Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.	
HABILIDADES	ESFUERZOS
Conocer las técnicas para ser un comunicador efectivo. Ttener habilidad de análisis de problemas. Capacidad para razonamiento abstracto.	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado.
CONDICIONES DE TRABAJO	
El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta.	

Fuente: Los autores, 2015.

Cuadro 16. Asistente de gerencia.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO :	
NOMBRE DE CARGO : ASISTENTE DE GERENCIA	
TIPO DE CARGO: Administrativo CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENCIA JORNADA LABORAL: Tiempo completo	
EXPERIENCIA LABORAL: 2 Años de experiencia de gerente o en el área administrativa.	
EDUCACIÓN REQUERIDA: Haber cursado cursos de gerencia.	
PROPÓSITO DEL CARGO: La asistencia de Gerencia está adscrita al Departamento Administrativo y responderá a su jefe inmediato el Director Administrativo o en su defecto al Gerente de la firma si no existe en el momento el anterior cargo. Son funciones de la Asistencia de Gerencia	
FUNCIONES DEL CARGO <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir y hacer cumplir a los que tenga bajo su responsabilidad, es decir, al auxiliar contable y almacenista el presente manual de procedimiento. 2. Cumplir las solicitudes directas que le imparta el Director o quien haga sus veces. 3. Hacer llegar las copias a tiempo de la documentación requerida según cada dependencia de acuerdo a lo dispuesto en el presente manual. 4. Hacer las órdenes de pedido de material de acuerdo a lo solicitado por la residencia de obra y organizar dichos pedidos en centros de costos para la contabilización. Controlar a su vez, que las remisiones de cada una de las órdenes de pedido lleguen directamente a cada una de las actividades. 5. Llevar al día la contabilidad y la documentación diaria de la empresa. 6. Controlar todos los procesos establecidos en el presente manual, dando conocimiento oportuno a gerencia cuando no se esté llevando a cabalidad una parte del mismo. 7. Organizar, controlar y hacer seguimiento a los procesos. 	
HABILIDADES	ESFUERZOS
Estar fuertemente orientado hacia la comunicación oral y conoce las técnicas para ser un comunicador efectivo	Capacidad de análisis, síntesis improvisación, Capacidad de comunicación. Capacidad de resolver problemas jurídicos.
CONDICIONES DE TRABAJO El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normal, iluminación apta y una buena estructura.	

Fuente: Los autores, 2015.

Cuadro 17. Manual de funciones auxiliar contable.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO : NOMBRE DE CARGO : AUXILIAR CONTABLE	
TIPO DE CARGO: Administrativo CARGO DEL JEFE INMEDIATO: GERENCIA JORNADA LABORAL: Tiempo completo	
EXPERIENCIA LABORAL: Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de registro de asientos contables	
EDUCACIÓN REQUERIDA: Bachiller, más curso de contabilidad de por lo menos dos (2) años de duración.	
PROPÓSITO DEL CARGO: El auxiliar contable es un cargo que está adscrito al Departamento Administrativo de Confort Ltda., y responderá a su jefe inmediato la Asistencia de gerencia y al Director Administrativo, o en su defecto al Gerente de la firma si no existe en el momento el anterior cargo. Son funciones del auxiliar contable	
FUNCIONES DEL CARGO <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir el presente manual de procedimiento de obra. 2. Atender y cumplir de forma oportuna las solicitudes directas que le imparta la Dirección Administrativa ya sea directamente o por medio de la Asistencia. 3. Realizar las actividades propias del manejo contable y atender de forma inmediata las solicitudes, requerimientos e imposiciones que hagan el contador o asesor externo. 4. Llevar la agenda del Gerente y hacer los respectivos recordatorios. Además imprimir diariamente los correos electrónicos que se envíen y que se reciban desde el correo destinado a la gerencia de la empresa, además de garantizar el recibido físicamente de cada una de las dependencias a las cuales fueron enviados. 5. Mantener las carpetas del manejo contable en un archivo ordenado. 6. Llevar un archivo magnético ordenado por carpetas de cada una de las obras con copia escaneada de los documentos. 	
HABILIDADES	ESFUERZOS
<p>Estar fuertemente orientado hacia la comunicación oral y conoce las técnicas para ser un comunicador efectivo</p> <p>Es un motivador, es consciente de que la única manera de convencer a las personas es por medio del uso efectivo de las técnicas de la motivación.</p>	<p>El cargo exige un esfuerzo físico de estar Sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO: El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normal, iluminación apta y una buena estructura.	

Fuente: Los autores, 2015.

6.5 Propuesta técnica y financiera para la implementación del departamento de talento humano en la empresa Fundación Hematológica Colombia

Propuesta técnica. El recurso humano es el valor más importante en cualquier empresa, promover el desarrollo del talento humano en forma idónea requiere de procedimiento, planeación, Selección, vinculación, control, compensación y entrenamiento del recurso para la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, es indispensable crear el departamento de gestión y talento humano para beneficio de los trabajadores y dueños de la empresa, con la implementación de este departamento se podrán aplicar técnicamente el concepto de administración del personal para mejorar la productividad y el buen desempeño de todo el recurso humano vinculado .El montaje del departamento de gestión y talento humano requiere de una inversión inicial acorde a las necesidades de la empresa, también requiere una inversión periódica (mensual) para el sostenimiento durante la vida útil del departamento, para la inversión se requiere tener en cuenta los siguientes recursos:

Recursos materiales. La empresa tiene un espacio físico Subutilizado apropiado para hacer adecuado, por tanto no es necesario comprar de un terreno adicional, eso permite disminuir los costos de inversión, lo que se requiere es adecuar los espacios para la oficina del departamento. Las adecuaciones serán las siguientes: Apertura de una ventana para la luz, diseño modular para separar el espacio del director y asistente, colocación del cielo rasó, iluminación luz día distribuido equitativamente, colocación del aire acondicionado.

Recursos técnicos. Se compraran equipos de oficina totalmente nuevos con sus respectivas licencias y garantías los muebles y enseres son los necesarios para que el departamento funciones eficazmente.

Los gastos administrativos comprenden, papelería y utíeles necesarios para su funcionamiento mensual, papel tamaño carta y oficio, lapiceros, marcadores, pegante, tijeras, grapadora, saca ganchos, clip, carpetas.

Recurso humano. Para la empresa es fundamental saber que el recursos humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal permitiendo ser manejado por el director del proyecto y su asiste, para una mayor productividad y efectividad del proceso.

El Presupuesto de inversión para el diseño del departamento de gestión y talento humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA.

Tabla 1. Instalaciones Físicas.

CONCEPTO	CANT	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Adecuación de oficina: Módulos adecuación de oficina.	1	15.000.000	15.000.000
TOTAL			15.000.000

Fuente: Los autores, 2015.

Tabla 2. Equipos de oficina.

CONCEPTO	CANT	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Computadores	6	1.500.000	9.000.000
Impresoras	1	400.000	400.000
Teléfonos	3	70.000	210.000
Aire acondicionado	2	700.000	1.400.000

CONCEPTO	CANT	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Dispensador de agua	1	200.000	200.000
Ups – estabilizadores	3	100.000	300.000
TOTAL			11.510.000

Fuente: Los autores, 2015.

Tabla 3. Muebles y enseres.

DETALLE DE INVERSIÓN	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio	6	1.000.000	6.000.000
Mesa Reunión	1	600.000	250.000
Mueble -sofá sala espera	1	250.000	250.000
Sillas Ergonómicas	6	250.000	1.500.000
Cartelera informativa	1	150.000	150.000
Tablero acrílico	1	300.000	300.000
Archivadores	2	150.000	3.000.000
TOTAL			11.450.000

Fuente: Los autores, 2015.

Tabla 4. Recursos técnicos.

CONCEPTO	CANT	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Licencia products office 2010 Word 2010 Excel 2010 Power Point 2010 Outlook Access 2010 Conjunto de aplicaciones office Profesional y estándar	1	1.500.000	1.500.000
TOTAL			1.500.000

Fuente: Los autores, 2015.

Tabla 5. Gastos administrativos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Detalle	MENSUAL	Costo Total Anual
Papelería y útiles de oficina	120.000	1.440.000
TOTAL		1.440.000

Fuente: Los autores, 2015.

Recurso humano:*Tabla 6. Costos de salarios del personal administrativo.*

COSTOS DE SALARIOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO				
Cargo	Remuneración	Remuneración	PRESTA.SOC	Costo Total
	Mes	Anual	52,00%	Anual
Director Dpto.	7.500.000	90.000.000	46.800.000	136.800.000
Asistente	900.000	10.800.000	5.616.000	16.416.000
TOTALES	8.400.000	100.800.000	52.416.000	153.216.000

Fuente: Los autores, 2015.

Tabla 7. Total de la inversión que se requiere para el diseño del departamento de gestión y talento humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA

INVERSIÓN	TOTAL COSTO
Instalaciones físicas	15.000.000
Equipos de oficina	11.510.000
Muebles y enseres	11.450.000
Recursos Técnicos	1.500.000
Gastos Administrativos	1.440.000
Recurso Humano	153.216.000
TOTAL	194.116.000

Fuente: Los autores, 2015.

Para el diseño del departamento de gestión y talento humano de la EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA, se requiere de una inversión total de \$ 194.116.000, en cual se distribuye en costos para instalaciones físicas por valor de \$15.000.000, equipos de oficina por valor de \$ 11.510.000, Muebles y enseres por valor de \$ 11.450.000, Recursos técnicos por valor de \$1.500.000, Gastos de Administración por valor de \$1.440.000 y el costo de las remuneraciones y prestaciones del recurso humano por valor de \$ 153.216.000. Con lo cual se podrán desarrollar las actividades y funciones respectivas del departamento con el propósito de mejorar las condiciones del personal y de la empresa.

Esta inversión para el diseño del departamento, es una propuesta que puede ser modificada a conveniencia en relación a nuevas necesidades que surjan en el devenir de las actividades diarias, por la Gerencia para que sea más eficiente en su funcionamiento.

7. Conclusiones

Con la realización del diagnóstico del estado actual de los procesos de talento humano EMPRESA FUNDACIÓN HEMATOLÓGICA COLOMBIA. Permitió establecer que el proceso por el cual los trabajadores fueron convocados para trabajar en la empresa correspondió al sistema de referido; las fase de reclutamiento tuvo en cuenta la determinación de necesidades en un 88% la entrevista fue el instrumento utilizado para el proceso de selección; utilizando para ello la fase de selección tipo test.

Es de indicar que para la selección del cargo no tiene diseñado ningún formato específico; con respecto al manual de funciones se le entregó algunos colaboradores en el momento de su contratación. También se les dio conocer los objetivos y metas de la empresa en el momento de su ingreso.

Se expresa que se cuenta con un plan de inducción al personal nuevo; lo cual el 59% tiene pleno conocimiento. Así mismo, se les ha brindado capacitación a los empleados beneficiando al 59% de ellos. También se evidencia con respecto a la capacitación, considerar que debe ser continua y transparente. Otro aspecto muestra que los empleados tienen sistemas de compensación o reconocimiento para el trabajo.

Un alto porcentaje tiene la percepción de las políticas salariales y prestacionales de la empresa. De igual manera, están afiliados a riesgos profesionales como también han recibido implementación para la protección de accidentes laborales (por estrés laboral, exposición a

ocurrencias laborales, problemas familiares, exceso de trabajo, inexistencia de buenas relaciones, maquinaria obsoleta entre otras).

Se establecen los procesos de gestión y talento humano a partir del diseño de cargos estableciendo los objetivos en tal sentido. Seguido del manual de funciones que contienen el cargo, ubicación, superior inmediato, responsabilidad por persona; resumen del cargo y funciones. Así mismo se lleva a cabo una explicación técnica y administrativa del presupuesto de inversión.

Es importante indicar, que la lista de chequeo sirvió como dinámica de gestión del talento humano, ya que en ella se describe algunas características relacionadas con a la prestación de servicio, participación de los empleados, organización de recursos, tipos de liderazgo, evaluación de servicios, intercambio con los clientes, y por ende motivación de los trabajadores.

Con base en los derroteros dados por el grupo de organización y planeación, el grupo de personal procede a la realización del manual de funciones, el cual consiste en delimitar para cada cargo: su objetivo o justificación, los requerimientos que se exigen para su cabal desempeño; la experiencia mínima, nivel educacional o título profesional; su dependencia directa y jefe inmediato a quien debe reportar sus actividades; los subalternos directos, las funciones que debe desempeñar en las áreas de dirección, coordinación, control, supervisión y ejecución; las características que debe tener la persona que lo va a desempeñar, como son autoridad, don de mando, toma de decisiones, responsabilidad, experiencia en cargos similares, edad, sexo, requisitos físicos, idiomas, conocimientos previos, etc. (en las características personales se debe ser muy cuidadoso porque las constituciones de varios países prohíben que haya diferencia de

sexo, edad, raza o religión). Lo anterior se debe hacer para todos y cada uno de los cargos de la fundación.

Muchas expectativas de un gerente excepcional. Siendo que lo que envuelve a un gerente es mucho más que los reportes de venta del día a día, actualización de datos y mantener el seguimiento de los ingresos. Su prioridad es el equipo de trabajo, su forma de conducirlos y liderarlos de manera que sean productivos tanto dentro de un equipo de trabajo como individuos. Repasando las secciones del libro, crear un área de trabajo segura, promover alternativas de solución, motivar a los empleados a apoyar a sus compañeros, y así sucesivamente, es como se construye un ambiente de trabajo en el que los empleados estarán orgullosos de formar parte de él. Recuerde entre mejor trate a su gente, más desean destacar en sus trabajos, y al final sus logros se verán reflejados en usted Las empresas exitosas tienen equipos de trabajo que elogian a sus gerentes y vienen a trabajar contentos cada día. Usted quiere ser uno de esos gerentes altamente reconocido y evaluado, y siempre respetado por sus empleados. Estos son los atributos de un verdadero gerente excepcional.

El líder de equipo en la empresa debe ser un excelente comunicador. La comunicación con los clientes y proveedores es tan importante como la comunicación interna. El entrenamiento en servicio al cliente debe incluir a todos los empleados, debe ser continuo y debe realizarse dentro del contexto de la misión corporativa, la política empresarial y los objetivos comerciales. La motivación de la persona como un todo mediante un enfoque holístico del desarrollo individual resulta más efectiva que la motivación de la persona sólo para el trabajo.

Desarrollar significa fomentar el uso responsable de iniciativa y juicio personal para decidir cuál es el nivel apropiado y razonable de servicio al cliente.

La ecuación de desarrollo, comunicación + entrenamiento + motivación + empowerment produce empleados capaces de pensar, decidir y actuar con visión crítica. La concesión de autonomía significa crear un ethos en el que sea normal responder positivamente a las necesidades de servicio al cliente, independientemente de las tareas y funciones inherentes a cada cargo.

Puede ser preciso derribar antiguas actitudes y criterios, para crear el contexto abierto y de aceptación necesario para una nueva cultura, antes de embarcarse en un gran programa de desarrollo y empowerment del personal que abarque a toda la fundación.

La comunicación no sólo informa a los empleados sobre el contenido y la intención de una política de servicio al cliente; también sirve para: reforzar la comprensión del paradigma corporativo, promover la apertura; promover la participación; motivar; desarrollar; reforzar la identidad con un equipo, mantener el punto focal.

La responsabilidad de un gerente no es manipular a los empleados, sino por el contrario, reconocer lo que los motiva y contribuir a la realización de actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa, de algún departamento o de alguna área organizada dentro de la misma.

Los sistemas de motivación se dividen en monetarios y no monetarios. Los primeros generan un premio en dinero, los segundos sirven para mejorar su ego, como un reconocimiento de la empresa por su buena labor. Los libros de administración tienen muchos ejemplos de formas de motivar a los colaboradores, y el gerente puede imaginarse muchos más, de acuerdo con su empresa; lo importante es que cumpla el objetivo deseado, el de reconocer el trabajo sobresaliente de uno o más de sus empleados.

Una de las mejores maneras de motivar al personal es reconociendo su labor en público. Por el contrario cuando algún empleado falla, inmediatamente se le debe llamar la atención en privado y no repetirlo posteriormente, se debe reprender el resultado, nunca a la persona, ya que de lo contrario afectará su ego y la confianza personal en su superación y en la colaboración con la empresa.

Se ha demostrado que un personal motivado y animado produce mucho más que un trabajador desmotivado; por eso un buen gerente debe dedicar más tiempo a la preparación y motivación del personal que a las instalaciones y edificios de la compañía, muchos gerentes exigen oficinas deslumbrantes y varias secretarías personales, la mayoría de las veces para satisfacer su ego y su personalidad, pensando en su imagen personal, por sobre los costos, la productividad de la empresa y la motivación de sus colaboradores.

Una de las mayores fallas gerenciales es considerar los éxitos de la empresa como logros personales y las fallas como deficiencias del sistema y de los trabajadores. Si la empresa surge, progresa, crece y es exitosa financieramente y en el mercado, siempre se habla del gerente como el timonel que la sacó de un estancamiento y ahora es líder en el mercado; pero si la compañía

fracasa, la gerencia se disculpa por la falta de colaboración de sus empleados; con el gobierno, por los altos impuestos; con la globalización y la apertura económica y el aumento de la competencia extranjera; con los accionistas o dueños de la compañía, por la falta de capital de la empresa, por ende, carencia de capital de trabajo; con los clientes, por la falta de pago oportuno, problemas de cartera o con algún cliente que se declaró en bancarrota, arrastrando a la empresa en sus problemas financieros o con los proveedores, por el incumplimiento en las entregas o mala calidad de las materias primas; es muy raro que tenga la personalidad que le permita reconocer sus propios errores.

8. Recomendaciones

- Aplicar en el manual de funciones los procedimientos a seguir para llevar a cabo dicho programa; si se tiene en cuenta que es una ayuda básica que se constituye en la orientación para el trabajo.
- Se debe establecer planificación y programación para la toma de decisiones que beneficien a todos los colaboradores que la integran.
- La capacitación y desarrollo del personal debe considerarse como un proceso educativo mediante el cual se perfeccionan aptitudes, habilidades y conocimientos tanto prácticos como teóricos para la efectiva ejecución del trabajo.
- Se debe diseñar un formato de vinculación del personal que le permita adecuarse a las necesidades de la empresa.
- Planificar y programar capacitación permanente y constante, que permite a los trabajadores generar mayor responsabilidad, productividad y sentido de pertenencia.
- Procurar que cada colaborador se convierta en un líder que ayude a dirigir la propia vida, y, a partir de ello, orientar la acción de los equipos de trabajo de la Empresa Fundación Hematológica Colombia., hacia propósitos comunes recogiendo, integrando y desplegarnos valores, sentimientos, aspiraciones, ideas, esfuerzos propios y de los demás.
- Tener claro que es a través del talento humano, a nivel individual que el liderazgo se sustentan en valores, aptitudes y actitudes, es un talante ético y una manera de ser y ver la vida que pueden ser aprendidos y desarrollados por quien aspire a cumplir un papel de liderazgo.

- Tomar conciencia de que el talento humano es el artífice y material de su propia obra y es congruente con lo que piensa, dice y hace.
- Ser idóneo, saber cómo hacer las cosas, dominar la teoría, la metodología, la técnica, las herramientas propias de su campo de trabajo, es otro atributo que otro colaborador debe poseer. Para es necesario que no cese de aprender, que jamás deje de estudiar y sobre todo los aspectos pertinentes al oficio que lidera. Este compromiso con el conocimiento, y por ser idóneo en lo que hace debe compartirlo con su equipo de trabajo.
- La gerencia y todos sus colaboradores deben prepararse para los cambios estructurales y de gestión que a nivel de la organización son necesarios para enfrentar la globalización de mercados.
- La globalización, la apertura económica y la reducción o eliminación de aranceles, para los productos importados, exigen que la empresa sea más competitiva; para ello debe desarrollar una continua e innovadora actualización económica en técnicas administrativas y gerenciales. El hecho de poder competir con empresas extranjeras hace que el mercado sea más exigente es por ello que la empresa debe revisar si tiene el personal necesario, con conocimientos y entrenamiento adecuados, con mente abierta y disponible al cambio, y si requiere más profesionales especializados.
- La empresa no puede estar al margen de los cambios políticos y económicos y por ello debe participar y obtener beneficios de los acuerdos y tratados internacionales, así como de las políticas gubernamentales y sectoriales que se decreten en el país.
- Para desarrollar los anteriores puntos se hace necesario que la empresa participe de una gerencia integral participativa y motivadora a la innovación y al cambio permanente.

- Debe estar en una continua actualización, en lo relativo a la informática y a la telemática, debiendo conectar la empresa a las redes de bases de datos nacionales e internacionales, consultando y analizando la información, con el fin de tomar mejores y más oportunas decisiones en tiempo real.
- Se debe determinar el sistema de selección, para conocer cómo se va a reclutar y por qué medios al personal que laborará en la empresa; los medios pueden ser, por avisos en los periódicos, por recomendaciones, quitándoselos a la competencia, por agencias de empleo, en las Universidades, en centros de capacitación empresarial, en el Ministerio de la Protección Social o por medio de una agencia u oficina especializada que se encargue de realizar las pruebas y exámenes iniciales, presentándole a la empresa una pequeña gama de candidatos seleccionados por ellos, para que sea ésta, en definitiva, mediante las pruebas finales, la que decida con cuál o cuáles de ellos se queda; este sistema es más utilizado para enganchar al personal ejecutivo.
- Tener la certeza de que quiere hacer un cambio después de sopesar lo que posee en su posición actual frente a lo que desearía en un cargo ideal. Si se encuentra insatisfecho con una única área de su vida laboral, es posible que pueda solucionarla.
- Si se decide hacer el cambio, lleve a cabo una investigación completa antes de dar el salto. Para tomar la decisión correcta debe tener muy claro sobre hacia dónde se dirige.
- Tener seguridad sobre lo que está buscando. Tenga en mente un empleo, un jefe y un convenio de beneficios ideales, así como el tipo de organización donde le gustaría trabajar.
- Analizar los pros y los contras para finalizar la decisión.
- No ser demasiado impetuoso; prepárese para negociar y conseguir el trabajo perfecto.

- Comprender que la satisfacción laboral es el resultado de muchos elementos: tener interés en su empleo, usar sus fortalezas, etc.
- Las habilidades no son lo mismo que sus fortalezas. Identifique qué le interesa y en qué hace lo mejor, y busque áreas donde estos dos elementos se junten.
- Hablar con sus jefes; si no están obteniendo lo mejor de sus fortalezas lo mejor es que ellos se enteren.
- Hay mucho más en un trabajo que ser simplemente bueno en el mismo o ganar un salario aceptable; examine si su vida laboral es compatible con su personalidad y sus valores.
- No pierda de vista el contexto de su trabajo. En lugar de preocuparse por sentirse atrapado, descubra los beneficios de su situación actual y sáqueles el mejor provecho.
- Establecer qué puede ofrecerle a un empleador así como saber qué espera usted que un empleador le ofrezca. Revise su historia laboral para identificar tanto las necesidades como las restricciones.
- Mantener metas a corto y largo plazo. Determine qué nuevas destrezas necesita desarrollar a fin de alcanzar estos objetivos e impóngase unos plazos reales.
- Recuerde que debe ser proactivo: el reconocimiento y el desarrollo no llegarán hasta usted de manera automática.
- Promocionar según en cuál etapa de su carrera se encuentra y hacia dónde desea llegar.
- Tomarse tiempo en el proceso de adoptar decisiones; se necesita una planificación cuidadosa y una meditada consideración de sus opciones.
- Decidir sobre ciertas metas y juzgue si su posición actual puede ayudarlo a lograrlas.
- Determinar qué es lo necesario en un trabajo para que le proporcione satisfacción a su vida.

- Recuerde que cualquier riesgo puede desembocar en una pérdida; así que no arriesgue más de los que desea está en capacidad de perder. No existen garantías, pero, desde un punto de vista positivo, de la mayoría de las experiencias se pueden conseguir beneficios.
- Reconocer que está desgastado y actúe de acuerdo con esta conciencia; trace un plan de acción y sígalo.
- Reconocer los síntomas del estrés: se trata de un paso esencial para mejorarla situación.
- Comprender causas y las fuentes comunes del estrés en el lugar del trabajo de manera que pueda prevenir que se convierta en un problema.
- Trazar juntos las prioridades; comprendan sus valores como pareja de tal manera que las opciones y decisiones reflejen qué es lo más importante para ambos.
- Comprender que no sólo debe trabajar en su profesión sino también en su relación.
- Tomar decisiones firmes si alguna de las dos carreras es la prioritaria, y cuál de las dos, y pónganse de acuerdo en hacer concesiones al respecto.
- Determinar sus valores y creencias e identifique cualquier cosa que impida cumplirlos.
- No racionalizar demasiado, siga sus instintos y actúe.
- No se deje llevar hacia cambios radicales por otra persona. Lo que funciona para otros probablemente no funcione para usted.
- Familiarizarse con las destrezas y las maneras de enfocar las cosas necesarias para tener éxito en su lugar de trabajo y esfuércese para desarrollarlas.
- Armar buenas relaciones personales y esté atento a las necesidades de los demás.
- Trabajar con aquellos a su alrededor que puedan apoyar su causa; esto no sólo significa construir una red de contactos sino también tener el cuidado para no ofender a los existentes y potenciales compañeros.

- No ignorar su equipo. Haga todo lo posible por ayudar a que se desarrollen de manera efectiva; esta es otra poderosa manera de conseguir una reputación sólida en su lugar de trabajo.
- La toma de decisiones puede ser tanto emocional como racional. Tómese el tiempo para reconocer sus sentimientos de tal forma que pueda manejarlos sea cual fuere su opción final.

Bibliografía

- Anzola Rojas, S. (2003). De las ideas a tu empresa. Una guía para los nuevos empresarios. Editores Noriega Limusa.
- Ashby, W.R. (1984). Sistemas y sus Medidas de Información. En: V. Bertalanffy, R.W. Ashby y G.M. Weinberg, Tendencias en la Teoría General de los Sistemas (pp. 95-117). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Buckley, W. (1973). La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Calderón Hernández, G.; Naranjo Valencia, J. C.; Álvarez Giraldo, C. M. (2008). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios gerenciales. Universidad Icesi. Vol. 23. No. 103. Consultado en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html.
- Calderón, G. (2006) La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración.
- Cardona Saldarriaga, A. M. (2005). *Lo que debe saber para hacer parte del personal idóneo*. Gestión del talento. Fecha de actualización: noviembre de 2005. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/loquededdo.htm> consultado septiembre 12 de 2011.

Chiavenato, I. (2002a). Gestión del Talento Humano. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2002b). Administración en los Nuevos Tiempos. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2002c). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Thomson.

Daft, R. (2005). Teoría y Diseño Organizacional. México: Thomson.

Den Berghe, E. V. (2012). Gestión y gerencia empresariales aplicada el siglo XXI. Segunda edición. Ecoe ediciones. Bogotá.

Drucker, F. P. (2006). Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios. Grupo editorial norma. Bogotá, D.C.

Drucker, P. (2000). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma. Bogotá, D.C.

Fundación Hematológica Sarmiento Colombia (2015).

García, Munch. (2005). Fundamentos de administración. Editorial trillas. Sexta edición. México.

Lerma González, H. D. (2009). Metodología de la investigación. Ecoe ediciones. Cuarta edición. Bogotá D.C.

Mintzberg, H. (1979). La estructura de las organizaciones. New Jersey, NJ: Prentice Hall.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana. Tendencias y perspectivas. Artículo investigativo.

Webgrafía

[http://es.wikipedia.org/wiki/meta_\(colombia\)](http://es.wikipedia.org/wiki/meta_(colombia)) [fecha de consulta: 5 de mayo del 2013].

<http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/loquededdo.htm> consultado septiembre 12 de 2011.

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html.

Anexos

Anexo 1. Formato de encuesta.

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO – 2015

Encuesta No. _____

Objetivo: Encuesta dirigida al personal administrativo y operativo de la Empresa Fundación Hematológica Colombia., con el propósito de identificar aspectos relacionados con la gestión del personal.

1. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa el medio por el cual fue convocado?

- a) ____ Aviso en el periódico
- b) ____ Página de empleo
- c) ____ Página del cena
- d) ____ Referido
- e) ____ Otro ____ cual

2. ¿En la base de reclutamiento cuál de las siguientes actividades se tuvo en cuenta?

- a) ____ Determinación de necesidades
- b) ____ Fuentes de Reclutamiento
- c) ____ Divulgación
- d) ____ Inscripción

3. ¿En las siguientes fases cuales utilizo la empresa para el proceso de su selección?

- a) _____ Técnicas de simulación
- b) _____ Entrevista
- c) _____ Pruebas Sicotécnicas
- d) _____ Pruebas sicométricas

4. ¿Qué tipos de tests fueron aplicados en la fase de selección?

- a) ____ Test de inteligencia
- b) ____ Test de conocimiento
- c) ____ Test de personalidad
- d) ____ Otros

5. ¿Para la selección de cargo, se aplicó algún tipo de solicitud de empleo (Formato específico)?

- a) ____ Si
- b) ____ No
- c) ____ cual

6. ¿En qué momento la empresa le entrego su manual de funciones, es decir perfil del puesto?

- a) ____ El momento de contratación
- b) ____ Durante la Inducción
- c) ____ En otro momento
- d) ____ No se lo entregaron

7. ¿Se dio a conocer los objetivos y metas de la empresa en el momento de su vinculación?

- a) ____ Siempre
- b) ____ casi siempre

- c) ____ algunas Veces
- d) ____ Nunca

8. ¿La empresa cuenta con un plan de inducción para el personal nuevo?

- a) ____ Siempre
- b) ____ Casi siempre
- c) ____ algunas veces
- d) ____ Nunca

9. ¿La empresa lo ha capacitación en sus funciones específicas?

- a) ____ Siempre
- b) ____ Casi siempre
- c) ____ Algunas Veces
- d) ____ Nunca

10. ¿Considera que la fase de capacitación debe ser?

- a) ____ Permanente
- b) ____ Continua
- c) ____ Otros Cual_____

11 ¿Aplican sistemas de compensación o reconocimiento por el trabajo realizado?

- a) ____ Siempre
- b) ____ casi siempre
- c) ____ algunas veces
- d) ____ Nunca

12. ¿Cree usted que el salario o compensación por la empresa está bien estructurados?

- a) ____ Siempre
- b) ____ Casi siempre
- c) ____ Algunas veces
- d) ____ Pocas veces
- e) ____ Nunca

13. ¿La empresa le ofrece a usted estar afiliado a riesgos profesionales?

- a) ____ Está afiliado
- b) ____ No está afiliado

14. ¿Durante el tiempo que usted lleva en la empresa, le han entregado implementos que lo protejan de algún accidente laboral?

- a) ____ Siempre
- b) ____ Casi siempre
- c) ____ Algunas veces
- d) ____ Nunca

GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN

Anexo 2. Cuestionario de entrevista.

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO – 2015

Objetivo: cuestionario de entrevista dirigida al gerente de la empresa, con el propósito de conocer e identificar, aspectos relacionados con la gestión del talento humano.

1. ¿Existe procesos de vinculación de personal?

2. ¿Considera usted que la empresa requiere del diseño de un departamento de gestión humana?

3. ¿Cada cuánto se planifica y programan capacitación al personal?

4. ¿Cómo es el sistema de nivel de remuneración actual?

5. ¿Cree usted que la empresa debe tener un modelo de vinculación más apropiado para la empresa?

6. ¿En el área de gestión del talento humano, cuales aspectos cree usted que se deben tener en cuenta para mejorar los procesos de la empresa?

GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN

Anexo 3. Lista de chequeo.

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO – 2015

**DINÁMICA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FUNDACIÓN
HEMATOLÓGICA COLOMBIA.**

DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
1. Prestación de servicio	
2. participación de los empleados	
3. Organización de recursos (tiempo, espacio, materiales)	
4. Qué Tipo de liderazgo.	
5. Quién lidera el proceso de la prestación de servicio	
6. El grado de participación en los servicios ofrecidos :	
7. La atención al cliente es:	
8. La evaluación de los servicios es:	
9. El intercambio de ideas con los clientes es:	
10. motivación por parte de los trabajadores.	
11. Medición, análisis y mejora en los procesos y servicios.	
12. Sistema de innovación, creatividad en la empresa	

Fuente: Los autores. 2015.

Anexo 4. Personal.

Cargo	Antigüedad	Edad	Seguridad social	Nivel educativo					
				Primaria	Secund.	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Esp.
Coordinador regional	3 años	42 años	SALUDCOOP					X	
Coordinador sede	4 años	35 años	SALUDCOOP					X	
Jefe enfermería	4 años	28 años	NUEVA EPS					X	
Jefe enfermería	1 año	29 años	SERVIMÉDICOS					X	
Jefe enfermería	2 años	26 años	SALUDCOOP					X	
Auxiliar	4 años	27 años	NUEVA EPS			X			
Auxiliar	2 años	23 años	SALUDCOOP			X			
Auxiliar	4 años	27 años	NUEVA EPS			X			
Auxiliar	1 año	26 años	SALUDCOOP			X			
Auxiliar	5 años	27 años	SALUDCOOP			X			
Coordinador logística	1 año	28 años	SERVIMÉDICOS				X		
Coordinador logística	2 años	30 años	SALUDCOOP					X	
Transportador	1 año	35 años	NUEVA EPS			X			
Transportador	1 año	32 años	SALUDCOOP		X				
Servicios generales	2 años	42 años	SALUDCOOP		X				
Servicios generales	3 años	37 años	SALUDCOOP		X				

Fuente: Fundación Hematológica Colombia. 2015.

Anexo 5. Generalidades servicios (tomas fotográficas).



Fuente: Fundación Hematológica Colombia. 2015.





Fuente: Fundación Hematológica Colombia. 2015.

Anexo 6. Consejos sobre la organización del trabajo.

A continuación se ofrece una serie de consejos prácticos que le permitan organizar mejor su trabajo:

- a) Para una correcta planificación y organización deberán intervenir dos elementos: por un lado la propia empresa, que deberá aportar los recursos materiales y económicos necesarios; y por otra parte, el profesional, que deberá aportar las características y cualidades necesarias: orden, pulcritud, discreción, etc.
- b) Algunas empresas establecen protocolos de actuación propios: planificación del tiempo, criterios de distribución, criterios de ordenación, impresos, formularios, etc.; en ese caso, se deberá seguir el protocolo fijado por la empresa, incluso no siendo éste el más efectivo.
- c) Para optimizar el tiempo, será necesario analizar de forma objetiva el tiempo muerto o tiempo perdido y tratar de minimizarlo en la medida de lo posible.
- d) Contar con medios materiales adecuados favorece notablemente la ejecución de tareas (ordenadores actualizados, agendas electrónicas, fax, etc.).
- e) Para aumentar la eficiencia se deberán evitar los paseos innecesarios, el desorden, el agobio, la falta de disciplina, las interrupciones inoportunas e innecesarias o e) aplazamiento de tareas importantes.